

Dipartimento di Economia e Direzione delle imprese

Cattedra di Comportamento del consumatore

***RESHORING: EVOLUZIONE DEL FENOMENO E ANALISI
DELL'IMPATTO SUI CONSUMATORI ITALIANI***

Relatore:

Prof.ssa Simona Romani

Candidato:

Yvonne Improta

Matricola:657031

Correlatore:

Prof. Marco Francesco Mazzù

Anno Accademico 2015/2011

Ringraziamenti

INDICE

<i>Introduzione</i>	5
---------------------------	---

CAPITOLO PRIMO

Cos'è il Reshoring: Dalla Globalizzazione all'inizio del fenomeno

1.1 Premessa.....	7
1.2 La globalizzazione.....	7
1.2.1 Drivers della Globalizzazione: <i>the death of distance</i>	9
1.3 The act of doing business abroad: Dagli IDE all' <i>offshoring</i>	11
1.3.1 <i>Offshoring e Reshoring</i> : due fenomeni con direzione opposta.....	13
1.4 I costi nascosti dell' <i>Offshoring</i> : un cambio di tendenza.....	14
1.5 La delocalizzazione del <i>Made in Italy</i>	20

CAPITOLO SECONDO

RESHORING: drivers del fenomeno ed effetti sugli stakeholders rilevanti

2.1 Premessa.....	24
2.2 <i>Reshoring</i> : definizioni e modalità del fenomeno.....	25
2.3 Drivers del fenomeno: le ragioni rilevanti del <i>Reshoring</i>	27
2.4 Analisi delle complessità e rischi del <i>reshoring</i>	40
2.5 Il contesto italiano.....	44

2.5.1 Analisi del fenomeno: Perché oggi?.....	46
2.5.2 Quanto si risparmia con un'operazione di Reshoring: alcuni esempi italiani.....	51
2.6 Analisi della relazione tra Reshoring e stakeholder rilevanti.....	53
2.7 La prospettiva del consumatore.....	55
2.7.1 fattori rilevanti nel comportamento del consumatore: Etnocentrismo.....	62

CAPITOLO TERZO

L'atteggiamento dei consumatori nei confronti del fenomeno *Reshoring*: evidenza empirica

3.1 Premessa.....	64
3.2 Obiettivi della ricerca.....	65
3.3 Metodo e procedura.....	67
3.3.1 Il campione dei dati: analisi degli spetti socio-demografici.....	70
3.4 Analisi e interpretazione dei risultati.....	74
3.5 Conclusioni.....	79
<i>Conclusioni</i>	81
<i>Indice Figure e Tabelle</i>	83
<i>Bibliografia</i>	85
<i>Sitografia</i>	89

Introduzione

Un mercato sempre più aperto, le crescenti interdipendenze economiche, sociali, politiche e tecnologiche, hanno teso sempre più ad uniformare il commercio, le culture, i costumi e il pensiero creando un mondo sempre più globale. La globalizzazione ha incrementato significativamente la crescita economica di paesi in via di sviluppo, dando loro la possibilità di svolgere un ruolo importante in un contesto sempre più caratterizzato dalla dispersione delle attività della catena del valore e dagli investimenti di tipo produttivo in paesi diversi da quello d'origine.

Questo fenomeno mondiale, ha portato sempre di più alla nascita di nuovi "modelli di business". Tra le strategie internazionali sviluppate negli ultimi anni ci si è concentrati molto su due fenomeni con direzione opposta: *offshoring e reshoring* che consistono rispettivamente nello spostamento da parte dell'impresa delle attività di produzione al di fuori del proprio paese di origine e nella riorganizzazione delle filiere produttive all'interno di quest'ultimo (*reshoring*). Dopo anni di delocalizzazione delle attività produttive si inizia a riconsiderare il "ritorno a casa" dei processi manifatturieri.

Le ragioni rilevanti che hanno portato sempre di più alla nascita di un atteggiamento favorevole nei confronti del *reshoring* sono varie:

- Il rischio di perdere il controllo di informazioni critiche per la competitività;
- Distanza culturale e geografica tra il paese d'origine e quello ospitante;

- Pericolo di comportamenti opportunistici da parte dei fornitori come il mancato rispetto della proprietà industriale e intellettuale;
- Il rischio di interventi di formazione e assistenza nel caso di ricorso a fornitori internazionali, specialmente in paesi in via di sviluppo;
- Difficoltà nel monitoraggio del mantenimento dei livelli qualitativi della produzione esternalizzata.

Secondo Freeman, il valore e il successo delle scelte aziendali deriva in gran parte dalla relazione creata con i consumatori. È infatti la soddisfazione dei bisogni di quest'ultimi a garantire la sopravvivenza aziendale.

L'obiettivo è quello di inquadrare il fenomeno al fine di darne una visione chiara, in modo da poterne studiare in dettaglio tutte le forze che lo riguardano e in particolar modo il ruolo dei consumatori. Pertanto, al fine di portare avanti una giusta e coerente analisi del fenomeno non si può tener conto del solo punto di vista dell'impresa, perché in questo modo l'azienda rischia di non essere in grado di valutare correttamente la convenienza ad attuare tale strategia rischiando, inoltre, di danneggiare la propria situazione economica in quanto non curante di tutti i soggetti coinvolti. Dunque, per garantire il successo della strategia è necessario analizzare il punto di vista di tutti gli stakeholders coinvolti e, nella mia analisi, ci si focalizzerà in modo particolare sulla prospettiva del consumatore. Conoscere la percezione e l'attitudine dei consumatori nei confronti del *reshoring*, può essere essenziale ai fini di un esito positivo della decisione di rimpatrio produttivo. A tal fine, l'obiettivo del terzo e ultimo capitolo, consiste proprio nell'individuare attraverso un'analisi di regressione, quali sono i fattori individuali che maggiormente spingono il consumatore ad avere un atteggiamento favorevole nei confronti del fenomeno. Dunque, l'ultima parte dell'elaborato, sarà incentrata sull'analisi e l'interpretazione dei risultati empirici derivanti da una ricerca condotta attraverso un sondaggio su un campione rappresentativo di 210 soggetti. Questa ricerca ci permetterà di ampliare la conoscenza del fenomeno, soprattutto in un contesto "*consumer behaviour*" e ci darà la possibilità di giungere a conclusioni soddisfacenti circa la relazione *reshoring-consumatori*.

CAPITOLO PRIMO

Cos'è il Reshoring: dalla Globalizzazione all'inizio del fenomeno

Globalization has changed us into a company that searches the world, not just to sell or to source, but to find intellectual capital, the world's best talents and greatest ideas.
Jack Welch

1.1 Premessa

La crescente interdipendenza dei paesi derivante dalla maggiore integrazione del commercio, della finanza, delle persone e idee sono tutti fattori che hanno portato il tardo 20esimo secolo a spingere la nascita di un mercato sempre più globale, dove il commercio internazionale e i flussi di investimenti transfrontalieri sono gli elementi principali di questa integrazione. Vedremo, in questo capitolo, come tutto questo e quindi come l'apertura dei confini nazionali abbia portato a riflettere su nuove "Manufacturing Sourcing Strategies" e l'evoluzione di quest'ultime nel tempo, fino ad arrivare ai due fenomeni di tendenza opposta: Offshoring e Reshoring.

1.2 La globalizzazione

E' naturale fissare l'inizio dell'era della globalizzazione, e verrà chiarito in seguito, negli anni che seguono la seconda guerra mondiale. Possiamo però, allargare la nostra visuale grazie a varie scuole di pensiero che posizionano l'inizio di quest'era in epoche tra loro distanti.

Alcuni fanno risalire il fenomeno al tardo 20esimo secolo, come appena citato, altri importanti storici del mondo, invece, hanno fatto risalire il fenomeno a diversi secoli o anche millenni prima. Di seguito ne riportiamo degli esempi. Il sociologo economista tedesco Andre Gunder Frank¹ (Kevin H. Rourke, 2000) era della convinzione che ci fosse “una sola economia mondiale globale con una divisione mondiale del lavoro e del commercio multilaterale dal 1500 in poi” mentre Jerry H. Bentley, professore di storia all’università delle Hawaii negli USA, sosteneva che anche prima del 1500 le reti commerciali raggiunsero quasi tutte le regioni dell’Eurasia e dell’Africa sub-sahariana e grandi volumi di commercio specializzato nella produzione agricola e industriale. (Kevin H. Rourke, 2000). Altri attribuiscono la globalizzazione alle date del 1492 (Cristoforo Colombo “inciampa” in America in cerca di spezie) e 1498 (Vasco da Gama, in Africa toglie il monopolio ai commercianti di spezie arabi e veneziani), dandogli il nome di big bang del fenomeno.

Con questi eventi, il periodo dopo il 1500 viene subito visto come un’epoca veramente globale della storia del mondo. (Bentley 1996, Kevin H.Rourke, Jeffrey G. Williamson, Aprile 2000)

Tali studiosi, seguivano la scia di Adam Smith che credeva che questi fossero i due eventi più importanti della storia registrata. (Alessandro Roncaglia,2012)

Però non tutti gli storici del mondo seguono questi passi.

Uno studioso dell’età moderna, James Tracy, ha infatti espresso il suo scetticismo con la teoria del big bang del 1492.

Altri ancora pensano che la globalizzazione sia in realtà un fenomeno sviluppatosi addirittura prima del 1500. Janet Abu-Lughad descrive l’economia del commercio internazionale che si estendeva dall’Europa occidentale alla Cina già nel secolo 1250/1350 sulla base della pax mongolica che ha trasformato l’asia centrale in un mezzo di attrito attraverso il quale il commercio e lo scambio avvenivano relativamente liberamente.

¹ Andre Gunder Frank (1929-2005) è stato un sociologo ed economista tedesco. Fa parte dei fondatori della Teoria della Dipendenza e del World Systems Theory, negli anni sessanta.

Quindi la globalizzazione è vista come un processo iniziato molto tempo addietro, fino a portarci a individuare prime forme del fenomeno già durante l'impero romano, l'espansione araba e l'età d'oro dell'Islam.

Secondo la letteratura più recente in materia di commercio internazionale, il fenomeno economico, si inizia a sviluppare pienamente nel 19esimo secolo quando fu stabilita la compagnia olandese delle indie orientali definita come la prima corporation multinazionale (Kevin H. Rourke, Jeffrey G. Williamson, Aprile 2000).

1.2.1 Drivers della globalizzazione: “*the death of distance*”

Spinto da due fattori principali, il fenomeno della globalizzazione è accelerato notevolmente da metà degli anni 80'.

Il primo fattore, riguarda i progressi tecnologici, che hanno abbassato i costi di trasporto, di comunicazione e di calcolo nella misura in cui, spesso, è economicamente fattibile per un'azienda individuare diverse fasi di produzione nei vari paesi. L'altro fattore ha a che fare con la crescente liberalizzazione dei mercati commerciali e dei capitali: i governi si rifiutano sempre di più di proteggere le loro economie dalla concorrenza straniera o dall'influenza attraverso le quote di importazione (tariff rate quotas e quota rent), restrizioni volontarie degli export, *local content requirements* o di barriere non tariffarie come politiche di amministrazione (regole burocratiche volte a rendere difficile per le importazioni entrare in un paese). (Tatyana P. Soubbotina with Katherine A. Sheram).

Inoltre, un certo numero di istituzioni internazionali stabilite sulla scia della II guerra mondiale tra cui la Banca Mondiale, Fondo Monetario Internazionale (FMI), e l'accordo generale sulle tariffe doganali e sul commercio (GATT), succeduta in seguito nel 1995 dall'Organizzazione Mondiale del Commercio (OMC), hanno svolto un ruolo importante nel promuovere il libero scambio al posto del protezionismo.

Evidenze empiriche suggeriscono che la globalizzazione ha incrementato significativamente la crescita economica nelle economie dell'Asia orientale, come Hong Kong (Cina), la Repubblica di Corea e Singapore.

Ma non tutti i paesi in via di sviluppo sono ugualmente impegnati nella globalizzazione o in grado di trarre beneficio da essa.

In effetti, tranne che per la maggior parte dei paesi dell'Asia orientale e alcuni in America Latina, molti paesi in via di sviluppo sono stati piuttosto lenti nell'integrarsi con l'economia mondiale.

Al contrario, altri paesi, precedentemente marginali dal punto di vista economico- industriale, iniziano a crescere aprendo lo scenario geografico a nuovi paesi come Cina, India, Brasile, Russia e più tardi anche Turchia, Malesya e Perù. Con l'aumento degli investimenti in questi paesi, non ci si focalizza più solo su potenze già consolidate come Stati Uniti e Giappone e il commercio inizia ad estendersi a livello mondiale.

Molto importanti da considerare, sono infine, gli assetti geopolitici e istituzionali mondiali. La nascita dell'Unione Europea, partita alla fine degli anni 50, è uno degli esempi più eclatanti del fenomeno insieme anche al NAFTA², consistente negli accordi per facilitare gli scambi commerciali (inizi anni 90') tra Stati Uniti Canada e Messico. E infine il MERCOSUR, che riguarda i paesi dell'America latina e l'ASEAN che definisce gli scambi tra i principali paesi del sud est asiatico e dell'Australia.³ Tra i più recenti e più importanti accordi di libero scambio ricordiamo, invece, quello stipulato il 21 giugno 2001 tra gli stati dell'AELS e regno ascemita di Giordania, l'accordo del 26 giugno 2003 tra repubblica del Cile e stati AELS e l'accordo del 21 giugno 2011 tra Stati dell'AELS e HongKong.⁴

² **Il North American Free Trade Agreement** (Accordo nordamericano per il libero scambio), conosciuto anche con l'acronimo NAFTA e, nei paesi di lingua spagnola, come *TLCAN (Tratado de Libre Comercio de América del Norte* o più semplicemente TLC), è un trattato di libero scambio commerciale stipulato tra Stati Uniti, Canada e Messico e modellato sul già esistente accordo di libero commercio tra Canada e Stati Uniti (FTA), a sua volta ispirato al modello dell'Unione europea. L'Accordo venne firmato dai Capi di Stato dei tre paesi (il Presidente degli Stati Uniti Bill Clinton, il Presidente Messicano Carlos Salinas de Gortari e il Primo ministro del Canada Brian Mulroney) il 17 dicembre 1992 ed entrò in vigore il 1° gennaio 1994.

³ Matteo Caroli(2012), *Gestione delle imprese internazionali*, Mc Graw-Hill.

⁴ Il consiglio federale, il portale del governo svizzero.

1.3 The act of doing business broad: Dagli IDE all'*offshoring*

La globalizzazione ha influenzato il comportamento strategico dell'impresa in diversi ambiti: mercato, concorrenza, risorse, persone, valori e produzione. Ed è proprio su quest'ultima, la produzione, che mi soffermerò essendo questo, il punto focale da cui parte il mio lavoro.

La globalizzazione, infatti, si manifesta nella crescente dispersione, in paesi diversi, delle attività della catena del valore e in particolare nel crescente volume di investimenti di tipo produttivo realizzati in paesi diversi da quello d'origine.

Questo fenomeno mondiale, le nuove tecnologie, un mercato più libero, portano alla nascita di nuovi "modelli di business" se così si può chiamarli.

Un tema molto discusso oggi, ci mostra come le imprese stiano iniziando un processo di "ritorno", consistente nel riportare la produzione manifatturiera al proprio paese di origine. Questo processo prende il nome di "Reshoring".

Questo tema, però, non può essere esaminato isolatamente dato che è la conseguenza di precedenti decisioni che hanno interessato "l'allungamento" della catena del valore e quindi la riconfigurazione delle funzioni di impresa su scala mondiale (John V.Gray, Keith Skowronski, Gokce Esenduran and M. Johnny Rungtusanatham 2013).⁵

Gli effetti della globalizzazione, l'abbattimento delle barriere di comunicazione, la più facile mobilità tra paesi, l'entrata di paesi emergenti come protagonisti della nuova scena globale hanno portato a riflettere sulle possibili strategie di business che possiamo riassumere nella frase "the act of doing business abroad".

Tra le strategie internazionali, sintomo di un mondo sempre più globale possiamo distinguere:

⁵ John V.Gray, Keith Skowronski, Gokce Esenduran and M. Johnny Rungtusanatham, The Reshoring Phenomenon: What supply chain academics ought to know and should do. April(2013)

- **esportazioni dirette e indirette** in cui le attività della catena del valore restano ancorate al paese d'origine impegnando nell'interazione con i mercati esteri soprattutto le attività di vendita.
- **Le alleanze** (come lincencing, turkey projects) in cui l'integrazione con il mercato estero avviene decentralizzando solo alcune attività della value chain ma suddividendo i rischi con i partners.
- **Investimenti diretti esteri(IDE)** con cui le imprese decentrano attività produttive, commerciali e di servizi attraverso l'investimento diretto in altri paesi che permette all'azienda un controllo diretto dell'attività.

Su quest'ultima ci si soffermerà in seguito.

Proprio tramite IDE, le imprese, iniziano a delocalizzare le attività della catena del valore per iniziare ad operare direttamente nel mercato estero.

Prima di approfondire il processo di delocalizzazione fino ad arrivare al processo di direzione opposta(Reshoring), dobbiamo prima di tutto comprendere la sostanziale differenza tra questa (delocalizzazione) e l'outsourcing.

Nella cultura popolare i due termini sono spesso utilizzati come sinonimi ma, in realtà, vi è una profonda differenza tecnica.

Si parla di **Outsourcing** quando si ricorre ad altre imprese a cui affidare il processo produttivo o quello di supporto e cioè, la ristrutturazione organizzativa di alcune attività e processi produttivi a terzi soggetti.

Mentre **l'Offshoring** consiste nella dislocazione della produzione in paesi diversi da quello di origine. Quindi, l'Outsourcing consiste nell'appalto a una società esterna di determinate funzioni, servizi o anche interi processi produttivi. Al contrario l'Offshoring è l'Esternalizzazione delle attività produttive verso l'estero, in particolare verso paesi in via di sviluppo ossia le funzioni aziendali vengono spostate e riorganizzate fuori dal confine nazionale dove ha sede l'impresa. (Lucio Fumagalli, Pierluigi di Cioccio(2012).

1.3.1 *Offshoring e Reshoring*: due fenomeni con direzione opposta

L'*offshoring* consiste nel trasferire fisicamente la produzione di un prodotto o di un servizio in un paese diverso da quello di origine. Non si tratta di vendere il prodotto o servizio nel paese nel quale questo viene prodotto, ma al contrario, i prodotti vengono acquistati dall'impresa del paese di origine e rivenduti con il proprio marchio.

Generalmente la delocalizzazione avviene in paesi in via di sviluppo, ossia paesi precedentemente marginali dal punto di vista economico-industriale, ma che, grazie a diverse ragioni su cui ci concentreremo in seguito, sono entrati sempre di più a far parte della scena economica/commerciale globale.

⁶ Inizialmente a fare propria questa pratica sono stati gli Stati Uniti che iniziarono a delocalizzare in Messico; mentre altri paesi come Francia, Italia, Germania preferivano rivolgersi a paesi d'Europa come Romania o altri paesi dell'ex URSS. Più tardi, sia americani che europei della parte occidentale iniziano a spostare i processi produttivi in Asia nella ricerca di minori costi di produzione, manodopera a basso costo, regimi fiscali più convenienti e un'altra serie di motivazioni che saranno proposte nei prossimi paragrafi.

La percezione comune, però, è che una serie di fattori sta cambiando e sta portando le aziende a prendere in considerazione la riorganizzazione del processo produttivo nel proprio paese.

Inoltre, nonostante tutti i vantaggi che venivano associati ad una strategia di delocalizzazione, fin dagli anni 90' si è fatta molta attenzione al fenomeno, focalizzandosi su rischi e criticità connesse a tali pratiche manageriali. Da alcuni studi del fenomeno sono risultate una serie di ragioni che hanno portato a mantenere un certo grado di scetticismo sui vantaggi derivanti dal delocalizzare la produzione.

Tra queste:

⁶ Title page: Italiacheraglia.com. "Perché le imprese Italiane fuggono all'estero"

- Il rischio di perdere il controllo di informazioni critiche per la competitività
- Distanza culturale e geografica tra il paese d'origine e quello ospitante
- Pericolo di comportamenti opportunistici da parte dei fornitori come il mancato rispetto della proprietà industriale e intellettuale
- Il rischio di interventi di formazione e assistenza nel caso di ricorso a fornitori internazionali specialmente in paesi in via di sviluppo
- Difficoltà nel monitoraggio del mantenimento dei livelli qualitativi della produzione esternalizzata

Queste appena elencate sono, in parte, le ragioni che hanno spinto l'idea di un ritorno che sembra fortificarsi negli ultimi anni.

1.4 I costi nascosti dell'Offshoring: un cambio di tendenza

Facendo un tuffo nel passato, la percezione comune è che le imprese locali hanno lasciato gli Stati Uniti trasferendo le funzioni dei processi produttivi in paesi esteri al fine di sfruttare la manodopera a basso costo. Ha inizio, così, il fenomeno dell'Offshoring.

Dati economici dimostrano di quanto sia cambiata la situazione (rispetto all'organizzazione manifatturiera) nell'ultima metà del 20esimo secolo.

Nel 1950 il 40% della produzione manifatturiera mondiale avveniva negli Stati Uniti e nel 1978 il governo contava il più alto numero di posti di lavori nell'industria statunitense.

Un panorama completamente diverso lo si può notare nel 2012 con il 45% della produzione globale in Cina e il 18% in India.⁷

Un sondaggio del *Boston Consulting Group* rilasciato alla fine del 2013 ha rilevato che la maggior parte delle grandi imprese statunitensi stanno prendendo in considerazione di ritrasferire la produzione dalla Cina al proprio paese. Diversi sono i fattori che spingono questo "ritorno a casa".

Tra i più significativi di questi drivers possiamo distinguere "landed cost", "hidden cost" e "risk management" che sono chiariti in quanto segue.

⁷ World investment report(2014), Unctad.

In primo luogo, producendo negli Stati Uniti, le aziende potrebbero evitare fluttuazioni valutarie internazionali; negli ultimi dieci anni il renminbi cinese ha visto apprezzamenti e deprezzamenti rispetto al dollaro USA. La percezione comune è che il governo cinese stia tenendo debole la propria valuta allo scopo di mantenere attraenti e più competitivi i prezzi della Cina relativamente agli Stati Uniti e ad altri paesi, e continuare ad avere un alto livello di esportazioni. Nel 2014, per evitare che il tasso di cambio cinese sia soggetto a continue fluttuazioni di altri tassi, le autorità di Pechino ne hanno fissato dei valori di riferimento entro i quali la moneta può fluttuare. Il valore di riferimento era stato fissato al 2 per cento. Recentemente, però, il governo cinese sta cambiando la sua strategia lasciando la sua moneta sempre più libera di fluttuare in base alla volontà dei mercati, cioè ha iniziato a liberalizzarne il cambio. Questa può dirsi una scelta molto astuta del governo cinese in quanto il cambio sta venendo liberalizzato proprio in questi mesi di crisi della borsa, con il risultato che invece di apprezzarsi lo yuan sta ulteriormente scendendo di valore rispetto al dollaro. (Eswar Prasad, 2016).

Un'area che dobbiamo considerare, riguarda il costo associato ad una supply chain "allungata". Le aziende, oggi, stanno analizzando vantaggi competitivi derivanti da una maggiore attenzione sul controllo della qualità e di una più reattiva supply chain, essendo questi due fattori, le chiavi di un mercato in costante evoluzione tecnologica.

Inoltre, continua a sopravvivere il desiderio secolare di avere una modalità di trasporto più veloce di una nave e più economica di un aereo.

In effetti, i trasporti via mare possono portare a ritardi che raggiungono anche 8 settimane e quindi, ogni danneggiamento di produzione o della qualità può diventare molto costoso per il produttore. Infatti, un problema di qualità, scoperto dal cliente, può richiedere anche mesi di tempo e nel caso si richiedesse merce aviotrasportata piuttosto che lasciare un cliente insoddisfatto, questo porterebbe a dei costi troppo alti.

Uno degli elementi principali che spinge ad un cambio di tendenza passando da un contesto di offshoring ad uno di reshoring è la contrazione del gap dei cosiddetti "landed cost" tra il mondo in via di sviluppo e gli Stati Uniti. Il costo

del lavoro in Cina sta crescendo rapidamente mentre negli Stati Uniti è rimasto costante per almeno un decennio.

Le tendenze negli ultimi anni dimostrano, per l'appunto, aumenti del costo del lavoro in Cina. Per quanto riguarda il salario, si stimano aumenti del 10% l'anno tra il 2000 e il 2005, seguiti da aumenti del 19% tra il 2005 e il 2010 e aumenti del 13% l'anno fino al 2015. Il *Boston Consulting Group* stima che il costo totale per la produzione in Cina e negli Stati Uniti convergeranno durante il 2016. (Barrentine K. & Whelan A. , 2014)⁸ Da considerare sono anche una serie di “*hidden cost*” (costi nascosti), rischi di business e sforzi organizzativi connessi all'avere una supply chain allungata e al gestire le operazioni a distanza.

DIRECT COSTS	INDIRECT COSTS
Additional investment for machines and devices	Indirect labor costs
Travel costs	Low productivity
Transportation costs	Quality problems
Additional costs for late delivery	Additional stocking costs
Translation	Exchange rate risk
Payment of bribes	Cultural differences
Additional salary	

Tabella 1.1: i costi nascosti dell'offshoring

⁸ Barrentine K. & Whelan A. (2014), *The reshoring option: Maybe it's time. Bringing production back has its own set of challenges*. Deloitte Development LLC.

Fonte: Stephen Manning, 2013. "Uncovering the hidden costs of offshoring"

Quindi, alla base delle inefficienze dell'offshoring è d'obbligo considerare una serie di costi nascosti: il fenomeno incide non soltanto sui costi diretti e cioè quelli che impattano direttamente sul costo del prodotto finito, ma anche sui costi indiretti.

In riferimento alla Tabella 1.1, possiamo notare che della prima categoria e quindi dei costi diretti fanno parte i costi di trasporto, costi per gli investimenti in macchinari e apparecchiature, costi di viaggio, costi aggiuntivi dovuti a ritardi nelle consegne, costi di transazione delle attività produttive, pagamento di tangenti e salari aggiuntivi.

Al contrario, nella seconda categoria, *Indirect costs*, rientrano tutti quei costi che vengono individuati più difficilmente dall'impresa: costi legati ad una bassa produttività rispetto a quella prevista, costi che derivano da problemi di qualità, costi aggiuntivi di stoccaggio, costi legati al rischio di cambio, costi indiretti del lavoro. Molto importanti da considerare sono anche i costi che derivano da differenze culturali in termine di usi, costumi e tradizioni, tra il paese d'origine e quello ospitante dei processi produttivi.

Un altro aspetto che raramente viene compreso e che si riferisce ad un costo quasi mai calcolato è il costo associato ad un grande problema: la corruzione.

Secondo l'analisi di dati riportati su "*Trasparency.org*", paesi come Cina, Messico, India e Malesia hanno tutti forti indici di corruzione.

Questa si manifesta in una varietà di modi: pagamenti illegali, omissione deliberata di processi di qualità, furto della proprietà intellettuale, violazione delle leggi delle risorse umane.

Quindi, dissociare da Paesi con pratiche commerciali discutibili come Cina, India, e Messico potrebbe essere un ulteriore vantaggio.

Un altro fattore che incita il ritorno, riguarda l'abbondante offerta di gas naturali in Nord America che aiuta a mantenere i costi di gestione ragionevoli. La scoperta dello *Shale gas*⁹ ha fatto sì che il prezzo del gas

⁹ Il termine *shale gas* viene comunemente usato per indicare il particolare tipo di giacimento non convenzionale da cui viene prodotto questo gas, intrappolato nella microporosità della roccia. E' ragionevole affermare come le nuove tecniche di estrazione in Usa stiano svolgendo un ruolo chiave nel favorire il ritorno delle imprese. In

naturale e dell'energia elettrica in America scendesse ad un livello di gran lunga inferiore rispetto a quello Europeo. Questo spinge gli Stati Uniti a guardare la convenienza di rispostare le produzioni nei confini nazionali.

Tra le politiche attive negli Stati Uniti ma anche negli UK e Francia possiamo considerare diverse misure adottate per accogliere e incitare fortemente il ritorno delle imprese:

- Semplificazione legislativa
- Flessibilità del mercato del lavoro
- Diminuzione tassazione su lavoratori e imprese
- Energia a costi bassi e per un lungo periodo di tempo accompagnamento delle imprese nei processi di location.

Un'organizzazione no profit, *Reshoring Initiative*¹⁰ stima che con il "ritorno a casa" delle aziende nel 2010 sono stati aggiunti 80.000 posti di lavoro negli Stati Uniti. Protagonisti di questo fenomeno negli Stati Uniti, è un numero di aziende rappresentato nella Figura 1.1.¹¹

Il reshoring prosegue lentamente ed i produttori iniziano a comprendere che il potenziale risparmio sui costi non è più così impressionante. Prendendo ad esempio la Cina, per i salari è previsto un aumento del 15-20% ogni anno. Al contrario negli Stati Uniti e nei paesi occidentali d'Europa i salari stanno aumentando molto più lentamente. (2% l'anno).¹²

Nella Tabella 1.2 sono riportate alcune imprese statunitensi protagoniste del fenomeno.

particolare, il *fracking* rappresenta una tecnica innovativa per l'estrazione del gas e del petrolio che consiste nell'iniettare acqua ad alta pressione nelle rocce. L'innovativa tecnica di estrazione consente di accedere a quelle riserve di petrolio chiamate greggio non convenzionale, di cui fanno parte *shale gas, shale oil, tight oil*. Questo garantisce all'economia americana energia a basso costo e minori emissioni.

¹⁰ Reshoring Initiative è un'associazione fondata agli inizi del 2010 da Harry Moser. L'obiettivo è quello di assistere le imprese che iniziano rendersi conto dei vantaggi che potrebbero derivare da un'operazione di reshoring. L'associazione si propone di aiutare gli imprenditori a calcolare i potenziali profitti di una produzione *In House*.

¹¹ World investment report(2014), Unctad.

¹² Asefeso A. (2014), *Reshoring. Manufacturing is coming home*, A. A. Global Sourcing Ltd, Gran Bretagna.

COMPANY	RESHORED FROM	COMMENTS
ACE Clearwater Enterprise	Hungary, China	the company, a maker of complex formed and welded assemblies for aerospace and energy generation, reshored mainly because of quality control issues.
General Electric Appliances	China	The company manufactures dishwashers, refrigerators and heaters. Labour savings were eaten away by an inability to carry appropriate inventory levels as well as by inconsistent delivery schedules, resulting in overall costs that were 6 per cent higher than in the United States.
NCR Corporation	China,India, Hungary	The company returned part of its ATM production to a new manufacturing facility in order to be close to customers and innovate directly on-site with them. It was not seeking the lowest cost manufacturing location but reshoring realize other benefits: decreased time-to-market, improved internal collaboration and lowered current operating costs.
Pigtronix	China	A producer of pedals that create electric guitar sound effects discovered that it could not adequately monitor quality at Chinese factories. It also faced an erosion of benefits from having capital tied up in products that spent a week in transit and then piled up in inventory.

Tabella 1.2 Selected cases of reshoring of manufacturing operations to the United States, 2010-2013

Fonte: *Reshoring Initiative.*

1.5 La delocalizzazione del Made In Italy

Come già citato precedentemente con riferimento alla strategia di delocalizzazione, anche l'opposta tendenza, il *Reshoring*, ha visto come primo protagonista gli Stati Uniti dove si è registrato il più alto numero di rientri nell'ultimo decennio (UniClub-Back-Reshoring¹³, 2014). Tra i protagonisti del fenomeno negli Stati Uniti si ricordano alcune grandi storie di successo come GE Appliance Park, Starbucks e Apple (A.T. Kearney, 2015).

Se prediamo in considerazione l'Europa, invece, vedremo come principale iniziatore l'Italia in cui il primo vero e proprio caso di "ritorno a casa" della produzione si registra nel 2004 con Belfe di Vicenza¹⁴.

I settori fortemente più interessati dal fenomeno si distinguono in quello dell'abbigliamento, quello tessile e delle calzature, che rappresentano circa la metà delle imprese italiane rimpatriate (come rappresentato nella Figura 1 del primo capitolo). Anche in settori come quello dei mobili e degli elettrodomestici il fenomeno è presente in misura considerevole, seguiti da aziende meccaniche ed elettroniche. (UniClub-Back-Reshoring, 2010).

Prima di inoltrarci nelle ragioni e nelle implicazioni di questa inversione di tendenza, è doveroso innanzi tutto andare a fondo sul come **multinazionali e imprese medie italiane hanno preso parte ad un processo che ha portato il "Bel Paese" ad allontanarsi da quella che è sempre stata la sua mission basata su eccellenza e differenziazione: la minaccia dei competitors proveniente da paesi in via di sviluppo, che basano il loro vantaggio competitivo sul basso costo del lavoro, ha spinto le aziende italiane a tralasciare in parte gli aspetti qualitativi che da sempre le**

¹³ In Italia il gruppo di ricerca l'Uniclub Backshoring (composto dalle Università dell'Aquila, Bologna, Catania, Modena, Reggio Emilia e Udine) si è occupato negli ultimi anni di studiare il fenomeno e ha dimostrato che l'Italia è il primo Paese europeo per numero di "ritorni in patria".

¹⁴ **Belfe**, storica azienda veneta di abbigliamento, ha una **storia meno edificante** ma di non minor interesse rispetto a quelle delle altre imprese che si sono ristabilite in Italia. Dopo aver operato in Asia (tra Cina, Indonesia e Vietnam) nel 2004 ha scelto di riportare le produzioni in Europa, tra Italia e Bulgaria. **Nel 2012 ha deciso però di chiudere lo stabilimento di Marostica (Vicenza) e di concentrare tutte le lavorazioni in Bulgaria.**

caratterizzavano, al fine di spingerle a concentrarsi su una *price competition* distante dalle proprie tradizioni manifatturiere.

Molti studi mostrano come il numero di delocalizzazioni sia cresciuto costantemente nelle ultime due decadi. (Feenstra, Hanson 1996; Hummels *et al.*, 2001; Jones *et al.*, 2005).

In questo riquadro, l'Italia può definirsi un *latecomer* rispetto ad altri paesi. Nonostante questo, il nostro paese ha assunto una rilevanza notevole in particolar modo per quei settori del Made In Italy fortemente specializzati che hanno iniziato a trascurare le caratteristiche qualitative che li contrassegnavano, per concentrarsi prevalentemente su una competizione di prezzo alla ricerca del vantaggio competitivo.

Storicamente, l'internalizzazione dell'industria italiana è stata molto modesta rispetto agli altri principali paesi dell'Europa occidentale. (Viesti, 1985; Onida, Viesti 1987).

Questo può essere spiegato analizzando le caratteristiche della struttura dell'economia italiana. In primo luogo, bisogna considerare la media dimensione delle industrie italiane che non consentiva di avere la giusta capacità di organizzare le proprie attività produttive su scala globale. Infatti, la scomposizione della catena del valore con successiva delocalizzazione di tutte o parte delle attività d'impresa richiede la giusta quantità di risorse organizzative, strategiche, logistiche e di controllo che generalmente sono meno disponibili nelle imprese di piccole dimensioni (Francesco Prota, Gianfranco Viesti, 2007).

Altri fattori, potrebbero riferirsi alla natura distrettuale della maggior parte delle economie italiane. In questo modo, la compresenza in ambiti territoriali limitati di numerose imprese specializzate, di fornitori e servizi era sufficiente ad individuare la competitività delle singole imprese senza il bisogno di organizzare la produzione all'estero.

Infine, in Italia la maggior parte dei settori è costituita da *produttori specializzati*¹⁵. Molto importante è ricordare che **questi settori, coltivano la**

¹⁵ I settori costituiti da produttori specializzati si distinguono da quelli «ad elevate economie di scala», che rappresentano normalmente la quota più alta degli investimenti multinazionali e che sono legati a forti e crescenti fenomeni di frammentazione internazionale

propria capacità competitiva attraverso la costante comunicazione con i fornitori, gli stretti legami tra produttore e consumatore e la forte e frequente innovazione di beni “customizzati” (disegnati direttamente dal consumatore). Tutto ciò, implica un’internazionalizzazione più attraverso le esportazioni che, piuttosto, con la frammentazione su scala internazionale dei processi produttivi (Francesco Prota, Gianfranco Viesti, 2007).

A partire dagli anni settanta, le imprese italiane cominciano a muoversi ma solo entro i confini nazionali. Iniziano infatti, a frammentare la produzione solo a livello nazionale in particolare nel Nord Est, in Toscana e lungo la dorsale adriatica. E’ così, che iniziano a nascere e crescere i distretti italiani grazie ad un insieme di conoscenze specialistiche e difficilmente standardizzabili e imitabili e quindi difficilmente trasferibili al di fuori dei confini nazionali. (Brusco, Paba 1997).

La scena inizia a cambiare all’inizio degli anni novanta. Anche in Italia come già in precedenza negli Stati Uniti, la liberalizzazione del commercio e la più forte concorrenza dei paesi emergenti porta le imprese italiane ad imboccare il processo di delocalizzazione delle attività aziendali all’estero. Questo processo coinvolge imprese di medie e piccole dimensioni ed è diretto maggiormente verso i paesi dell’Europa orientale e inizialmente in misura minore verso quelli dell’Estremo Oriente.

A differenza degli altri Paesi Europei, ad interessare la delocalizzazione delle attività delle imprese italiane sono soprattutto i settori tradizionali¹⁶ (Graziani, 1998; 2001; Baldone *et al.*, 2002).

Il processo di offshoring in Italia si diffonde molto rapidamente e quindi con un allontanamento sempre più veloce da quelli che erano sempre stati i pilastri che reggevano l’idea del Made In Italy: qualità, miglior servizio al cliente, un buon time to market e altri fattori di cui si parlerà in seguito.

Nel 2005, il valore delle importazioni di prodotti tessili, abbigliamento e calzature in Italia, è 11 volte maggiore rispetto quello del 1991. (Francesco Prota, Gianfranco Viesti, 2007).

¹⁶ Negli altri paesi europei oltre ai settori tradizionali, sono fortemente interessati dal fenomeno della delocalizzazione anche i comparti della meccanica, dei mezzi di trasporto e dell’elettronica di consumo.

Nel capitolo che segue andremo ad analizzare nel dettaglio i fattori che hanno spinto sempre più ad investire in un cambio di tendenza dall'offshoring al reshoring. Si descriverà in maniera dettagliata il fenomeno del *reshoring* delineandone l'origine, le cause, i rischi e i benefici che ne derivano. Inoltre verrà introdotta la figura del consumatore in questo processo, considerandolo uno dei maggiori portatori di interesse nell'applicazione di questa strategia.

CAPITOLO SECONDO

RESHORING: drivers del fenomeno ed effetti sugli stakeholders rilevanti

*Il reshoring si lega alla necessità di costruire
un modello integrato con il territorio. Servono qualità
e velocità, in coerenza con il dna aziendale.*

David Pambianco, 2013

2.1 Premessa

Nel capitolo precedente abbiamo compreso le forze che hanno spinto in maniera preponderante il libero mercato ed il mondo globale, fino a scoprire le implicazioni di questa apertura e dell'abbattimento delle barriere. Sono state considerate le strategie internazionali messe in pratica dalle multinazionali e sono stati presentati in particolare due fenomeni strettamente connessi che portano alla scomposizione o ricomposizione della catena del valore con il distacco o il ritorno in patria delle attività produttive: *Offshoring e Reshoring*.

In questo capitolo si approfondirà il fenomeno del "ritorno della produzione" al proprio paese d'origine, considerando i rischi e i vantaggi da diversi punti di vista e in particolare verrà analizzato con cura il contesto italiano con alcuni casi concreti del fenomeno. Allo stesso tempo saranno analizzati in maniera articolata le complessità del porre in essere la strategia e gli effetti che questa crea sugli stakeholders rilevanti, e soprattutto, ci focalizzeremo sulla prospettiva del consumatore.

2.2 Reshoring: Definizioni del fenomeno e modalità

Essendo un tema molto attuale, il termine *Reshoring* è spesso oggetto di confusione; le definizioni che vengono date del fenomeno sono spesso ampie e oggetto di ambiguità generali che devono essere risolte (Ken Cottrill, 2014). Molte definizioni del reshoring mostrano il fenomeno come il semplice spostamento della produzione che interessa esclusivamente scelte interne d'impresa, senza far comprendere che questo fenomeno riguarda, in realtà, uno scenario molto più ampio che consiste in una decisione strategica di *location* influenzata da costi ed altri innumerevoli fattori macroeconomici. Una percezione comune è quella di considerare il reshoring semplicemente come "attività di produzione che in precedenza spostata al di fuori del paese di origine, viene riportata in quest'ultimo" (Mitch, 2012). Questa definizione non chiarisce se il reshoring riguardi il ritorno in tutto o in parte della produzione trasferita all'estero, nè dove e che tipo di attività manifatturiera siano in corso di esecuzione, né quali siano le modalità in cui si possa manifestare il fenomeno.

In realtà, esistono distinzioni utili che chiariscono la pratica del processo di Reshoring. Queste distinzioni si trovano soprattutto in ambiti economici e professionali dove sono facilmente comprensibili (Ken Cottrill, 2014). Per semplicità Ken Cottrill, ricercatore di marketing a Philadelphia negli Stati Uniti, definisce il reshoring come "*a manufacturing location decision that is a change in policy from a previous decision to locate manufacturing offshore from the firm's home location*". In questo senso, il reshoring non viene considerato solamente una scelta di business ma anche una correzione o annullamento di una precedente scelta di location. Dunque, il reshoring può essere definito come "il trasferimento di produzioni precedentemente spostate, indipendentemente dalla nuova destinazione" (Zhuplev, Liuhto, 2014). Questo implica che il fenomeno non si riferisce semplicemente alla "restituzione delle attività" al paese di origine, piuttosto riguarda il trasferimento delle attività in un'altra posizione.

Alla luce di ciò, definita come una “location decision”, il fenomeno del Reshoring può manifestarsi in diverse modalità applicabili a seconda di variabili determinate da fattori interni all’impresa e fattori dell’ambiente esterno. Per comprendere appieno il fenomeno e l’ampia gamma di fattori che lo caratterizzano, sarebbe utile descrivere le quattro modalità attraverso le quali può essere applicata la strategia. (Gray et al, 2015).

La tabella 2.1 mostra le quattro opzioni del fenomeno.

		To Onshore	
		In-House	Outsourced
From Offshore	In-House	In-House Reshoring	Reshoring for Outsourcing
	Outsourced	Reshoring for Insourcing	Outsourced Reshoring

Tabella 2.1: Reshoring Options

Fonte: Grey et al. (2013). “The reshoring Phenomenon”

- **IN HOUSE RESHORING** – un’azienda compie domanda nel suo mercato locale per il trasferimento di attività produttive in corso di esecuzione da impianti offshore a impianti di proprietà all’interno del paese d’origine.
- **RESHORING FOR OUTSOURCING** – l’azienda compie domanda nel suo mercato locale per trasferire le attività produttive in corso di esecuzione da impianti offshore (di proprietà) a fornitori del paese d’origine.
- **RESHORING FOR INSOURCING** – l’azienda compie domanda per il trasferimento delle attività manifatturiere in corso di esecuzione da fornitori all’estero a impianti di proprietà del paese d’origine.
- **OUTSOURCED RESHORING** – l’azienda compie domanda nel suo mercato locale per trasferire la produzione da fornitori all’estero a fornitori con sede nel paese d’origine.

Gli autori Grey, Minkel e Maloca, contribuendo con i loro studi, danno una precisa definizione del termine Reshoring, stabilendo che questo si riferisce al dove le attività di produzione vengono eseguite piuttosto che “da chi” vengono eseguite.

2.3 Drivers del fenomeno: le ragioni rilevanti del Reshoring

Quando studiamo il fenomeno del reshoring ci rendiamo conto che si tratta di un tema che concerne molteplici settori e può essere oggetto di studio ricoprendo una vasta gamma di materie, dall'economia, all'etica. Essendo un tema molto ampio, non è quindi possibile analizzare il fenomeno isolatamente ma dovrebbero essere presi in considerazione diversi aspetti ognuno dei quali comprende un numero considerevole di variabili.

Quindi scegliere di riportare a casa la produzione implica un'analisi a 360° gradi di tutti gli aspetti coinvolti e tutte le variabili interessate rendono necessario uno studio molto approfondito del fenomeno e un'analisi molto accurata della decisione di scelta.

Nel capitolo precedente abbiamo accennato a differenti variabili coinvolte in questo cambio di tendenza: salari, costo del lavoro, tema della disoccupazione ecc.

Questi fattori, insieme a tanti altri ci portano a schematizzare il fenomeno guardandolo da tre diversi punti di vista.

Quando ci si presta a considerare una decisione di reshoring dovranno essere misurate tre angolazioni diverse: Governi, Imprese e consumatori.

Questi, infatti, possono considerarsi le parti interessate in prima persona ai potenziali effetti che potrebbe generare una decisione di ritorno della produzione e quindi, **iniziare a valutare le percezioni positive o negative a livello sociale (tema disoccupazione, sfruttamento del lavoro, sistema fiscale), aziendale (costo della produzione, time to market, inflazione salari, problemi organizzativi) e dei consumatori (effetto made in, tema della qualità), potrebbe essere un buon punto di partenza.**

Lo spostamento delle attività della catena del valore (in questo caso quella della produzione), è una decisione molto articolata in quanto comporta pesanti cambiamenti nell'economia dell'impresa modificandone la struttura e sconvolgendone la gestione delle operazioni e delle attività di business. Come già affermato in precedenza, sono sempre di più le imprese che iniziano a considerare un rimpatrio produttivo spinte da motivi economici, istituzionali, etici e strategici ma una spinta notevole, si può dire essere stata la stessa strategia opposta di offshoring che non ha evidentemente portato ai risultati sperati (Fratocchi, 2014).

A tal proposito, potrebbe essere interessante introdurre la cosiddetta "teoria eclettica" di Dunning (1995) che spiega in termini generali la multinazionalizzazione dell'impresa e ciò che spinge l'impresa ad internalizzare o meno le proprie attività ed in questo caso specifico quelle produttive.

Prima però conviene presentare il contributo di Buckley e Casson(1976) che ispirandosi a Coase(1937) hanno sviluppato il concetto di internalizzazione dei mercati. La loro analisi inizia col sostenere che le imprese, quando organizzano le proprie attività, sviluppano operazioni che rappresentano un valore aggiunto rispetto alla produzione di beni e servizi. Queste attività, tra cui attività di marketing, R&D, addestramento del personale, produzione di servizi finanziari, creano flussi di fattori tangibili (prodotti intermedi all'interno di un processo di produzione a stadi) e fattori intangibili (tipi di servizi legati all'informazione) (Buckley e Casson, 1976).

I mercati di questi input intermedi sono imperfetti a causa della presenza di asimmetrie nelle informazioni, imposizioni e divieti da parte dei governi, ritardi temporali e costi di comunicazione. Per questo motivo, le imprese, saranno portate a sostituire questi mercati esteri con propri mercati interni attraverso la strada dell'internalizzazione che nel nostro caso può tradursi nel fenomeno di Reshoring (Buckley e Casson, 1976).

Dunning(1995), andando a fondo nella questione riesce a spiegare e ad anticipare le ragioni per le quali le aziende si accingono ad organizzare le attività con un valore aggiunto al di fuori dei confini del proprio paese o al contrario, a mantenerle nel contesto d'origine.

Il suo approccio prende in considerazione tutte le forme di strategie internazionali che le imprese possono avviare nei mercati stranieri, e considera gli Investimenti diretti esteri e gli accordi contrattuali come mezzi alternativi per trasferire, più che capitale, un insieme di risorse direttamente o indirettamente.

Secondo il Paradigma Eclettico (Dunning, 1995), le imprese sono spinte ad adottare strategie di internazionalizzazione solo se vengono soddisfatti determinati fattori. L'azienda intenzionata a svilupparsi all'estero valuterà queste tre condizioni:

- **Ownership Advantages:** la possibilità di competere con altre imprese in mercati esteri dipende dalla capacità dell'impresa stessa di godere di alcuni vantaggi che le permettono di compensare costi e rischi aggiuntivi che derivano dall'operare in un mercato sconosciuto. Tra questi vantaggi si possono considerare ad esempio: marchio registrato, tecniche di produzione, capacità imprenditoriali, economie di scala. Inoltre, si distinguono in due categorie: **vantaggi di attività** che consistono nella proprietà di specifiche attività immateriali che l'impresa possiede nei confronti delle altre imprese; **vantaggi di transazione** che derivano dalla capacità di alcune imprese di ridurre i costi di transazione fra centri di produzione localizzati in diversi paesi.
- **Internalization Advantages:** nel caso in cui l'impresa possieda qualche vantaggio di proprietà deve valutare attentamente se sia più conveniente sfruttare tali vantaggi all'interno della propria struttura organizzativa piuttosto che esternalizzandoli vendendone o cedendone il diritto d'uso ad altre imprese. Se si verifica tale convenienza si ha un vantaggio di internalizzazione. Si tratta, in pratica, di vantaggi che derivano dallo sfruttare le market imperfections che danno all'impresa più ragione di internalizzare le transazioni piuttosto che farle passare attraverso il mercato. Con l'internalizzazione l'impresa mira a minimizzare i costi di transazione.

- Location Advantages: nel momento in cui le prime due condizioni vengono soddisfatte, l'impresa deve considerare le risorse proprie del luogo in cui l'impresa delocalizza e che variano di Paese in Paese (presenza di materie prime, basso costo del lavoro, incentivazioni fiscali, condizioni di mercato favorevoli). Si tratta, quindi, di vantaggi legati ad una precisa area geografica e al suo ambiente culturale, finanziario, politico e istituzionale. Quindi le scelte delle imprese riguardo la strategia da adottare dipenderà dallo stato di questi tre vantaggi.

Adattando questa teoria al fenomeno attuale del reshoring, merita un maggior approfondimento la questione dei costi di transazione essendo questi ultimi, quei costi che incidono maggiormente sulle decisioni di localizzazione dell'impresa e soprattutto sono i costi che più degli altri fanno emergere le inefficienze dell'offshoring e che spingono al rimpatrio produttivo.

I costi di transazione possono essere definiti come:

- costi ex ante sostenuti per definire, negoziare e salvaguardare un accordo;
- costi ex post di aggiustamento sostenuti quando le transazioni non sono più allineate a causa di lacune, errori, omissioni e perturbazioni non previste.

Si individuano in questo caso, i *costi d'uso* che riguardano la ricerca di informazioni dei principali soggetti potenziali con cui concludere una transazione; e costi di *controllo del mercato* ossia i costi che derivano dai controlli per accertarsi che i presupposti concordati siano stati rispettati (Provasi,2003).

Questi sono considerati come i costi di gestione del sistema economico (Williamson, 1996). A questo proposito, merita un approfondimento la "teoria dei costi di transazione" di Coase sviluppata negli anni trenta e poi ripresa successivamente da Williamson nel 1979.

Coase afferma che all'esterno dell'impresa, sono i movimenti dei prezzi a dirigere la produzione che viene coordinata da una serie di scambi sul mercato mentre all'interno dell'impresa queste transazioni di mercato sono

eliminate (Coase, 1937). Egli divide i costi totali che un'impresa dovrebbe sostenere in:

- costi di produzione: tutti i costi legati allo svolgimento delle attività svolte dall'impresa
- costi di transazione: tutti i costi connessi all'organizzazione di queste attività

I costi di transazione e quindi quei costi che peseranno sull'impresa che decide di portare le attività di produzione oltre i confini nazionali(offshore) andranno distinti in:

- costo in tempo e denaro per definire un accordo
- costo in tempo e denaro della ricerca dei contraenti per un dato contratto
- i costi di ricerca di informazioni riguardanti il mercato e i suoi agenti

Esempi possono essere:

- il tempo impiegato per trattare sul prezzo di un paio di sandali al mercato;
- il tempo impiegato per tradurre un contratto da un'altra lingua alla propria;
- la commissione pagata ad una banca per l'acquisto o vendita di titoli;
- il tempo speso per ricercare quali sono i diversi produttori di un dato bene;
- il tempo speso per confrontare i diversi prezzi di uno stesso bene offerto da diversi produttori.

I costi di transazione, quindi, sono quei costi che devono essere misurati per effettuare la scelta *make or buy* di un'azienda e quindi per decidere se convenga mantenere le attività dell'impresa all'interno della propria struttura o se sia meglio intraprendere una strategia di outsourcing. I drivers principali causa dei costi di transazione sono:

- Razionalità limitata: le persone sono consapevoli di non poter prevedere ogni cosa e delle difficoltà e dei costi della comunicazione; sanno che è improbabile riuscire a trovare la miglior soluzione a problemi difficili e,

quindi, agiscono in un modo che è razionale nelle intenzioni, tentando di fare del loro meglio date le limitazioni nelle quali devono agire (P. Milgrom, J. Roberts, 2003)

- Opportunismo (*moral hazard*): le persone sono propense a perseguire egoisticamente il proprio interesse; il comportamento opportunistico può riguardare una sola delle parti della transazione, ma potrebbe anche effettivamente non esserci. Il problema è che anche solo il rischio del verificarsi di comportamenti opportunistici influenza i costi di transazione. Infatti, se solo una delle parti si comportasse opportunisticamente, acquisirebbe un vantaggio cospicuo a danno dell'altra. Di fronte a questa situazione anche chi non intende comportarsi opportunisticamente adotterà delle precauzioni per verificare e prevenire il comportamento della controparte.
- Asimmetria informativa: descrive la situazione in cui un'informazione non è condivisa in ugual modo dagli agenti del processo economico, per cui un agente potrebbe avere maggiori informazioni rispetto al resto dei partecipanti e, quindi, trarre vantaggio da questa configurazione.

Alla luce di ciò e adattando la teoria al nostro caso, la transazione e quindi lo spostamento delle attività della catena del valore, avverrà se la somma dei costi di produzione offshore e i costi di transazione sarà minore dei costi di produzione in-house. Al contrario, non sarà conveniente implementare una strategia che miri allo spostamento delle attività produttive al di fuori dei confini nazionali.

I costi di transazione sono solo uno dei tanti drivers che hanno dato l'impulso alle scelte di Reshoring.

Tuttavia, il passaggio ad una catena di approvvigionamento globale è stato un motore estremamente importante per la crescita economica di alcuni paesi. La Cina, può considerarsi, il più grande beneficiario di questi sviluppi con la

crescita della sua quota di esportazioni dall' 1.8% al 14,4% nell'arco temporale 1990-2010 (Michel Janssen, Erick Door, 2012).

Le cose però sono cambiate, e per comprendere questa dinamica è necessario studiare tutte le forze che vengono prese in considerazione quando si vuole implementare una “Manufacturing Sourcing Strategy” (strategia di collocamento/localizzazione della produzione).

Uno studio condotto da “The Hackett Group” afferma che i drivers di decisione più importanti nello sviluppo di una strategia di collocamento della produzione riguardano i “Total Landed Cost”. A questi si aggiungono altri drivers mostrati di seguito in ordine di importanza (Fig. 2.1).

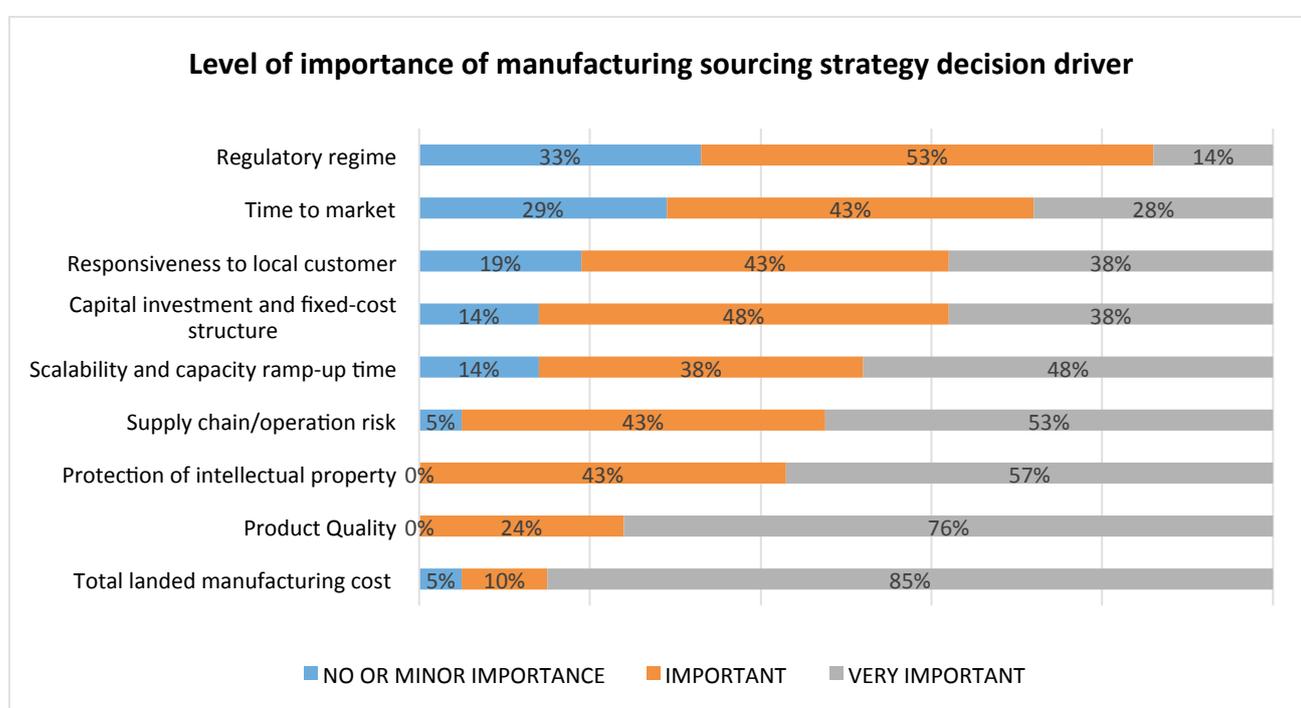


Figura 2.1: Level of importance of manufacturing sourcing strategy decision driver

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

L'importanza relativa dei singoli criteri varia a seconda del settore.

Per fare un esempio, il successo dell'economia cinese può essere spiegato proprio con il fatto che per molte industrie il paese offriva la più alta *value proposition* considerando tutti i fattori illustrati nel grafico Figura 5. Quindi, se si misurano i criteri sopra riportati (ad eccezione della protezione dei

diritti di proprietà intellettuale), può dirsi che la Cina, storicamente abbia offerto la migliore situazione di equilibrio e che sia stata la destinazione maggiormente scelta dai paesi occidentali. (The Hackett Group, 2012). Infatti, tra i Paesi da cui le imprese hanno assunto la decisione di ritornare sono in netta prevalenza quelli asiatici e più di tutti la Cina. Lo dimostrano gli studi del gruppo Uni Club- Back reshoring (2015), che calcolano le decisioni di Back-Reshoring per area/paese abbandonato come mostrato di seguito. (Tab. 2.2).

Area geografica/Paese	Back-reshoring	
China	299	80,8%
Asia (other than China)	64	17,3%
Asia (not specified)	4	1,1%
Japan	3	0,8%
Asia	370	72,1%
Eastern Europe & former USSR	51	56,0%
Western Europe	40	44,0%
Europe & former USSR	91	17,7%
North Africa & Middle East	10	
North Africa & Middle East	10	1,9%
North America	26	
Central & South America	8	
Americas	34	6,6%
Oceania	2	
Oceania	2	0,4%
Not available	6	1,2%
Total	513	100,0%

Tabella 2.2 : Decisioni di back-reshoring per area\paese abbandonato

Fonte: Uni Club Back Reshoring Group, 2015

A dare un grande contributo, riguardo le ragioni rilevanti del reshoring è stato Luciano Fratocchi che nel paper *“Manufacturing Back-shoring: Theoretical Conceptualization and Empirical Evidence”* avente ad oggetto le imprese occidentali, evidenzia le quattro cause principali da considerare in un processo di “ritorno a casa” della produzione:

- La causa citata più frequentemente riguarda l'aumento del costo del lavoro nei paesi in via di sviluppo protagonisti della strategia dell'offshoring. Altri tipo di costi che sembrano essere critici sono i costi di trasporto, l'aumento del costo del petrolio, il costo dell'energia, tasse e tutti quei costi che rientrano nei costi di transazione analizzati nelle pagine precedenti.
- La seconda causa più citata riguarda la perdita di flessibilità operativa. Questa deriva da: rigidità degli ordini di acquisto dopo l'emissione (Ferreira e Prokopets, 2009), la penalizzazione per il ritardo nelle consegne (Ritter e Sternfels, 2004), eccessi di scorte in magazzino (Ferreira e Prokopets, 2009), presenza di un ordine minimo di carico nei container e minore capacità di soddisfare al meglio le richieste dei clienti a causa della distanza tra i centri di progettazione e di produzione.
- Il terzo ordine di cause riguarda la scarsa qualità dei prodotti che deriva non solo dalla manodopera nei Paesi in cui si è delocalizzato ma soprattutto dall'esternalizzare la produzione affidandola a soggetti non direttamente controllati dall'impresa. Questo problema potrebbe riguardare in particolar modo la Cina dove la percezione comune è la bassa qualità.
- La quarta causa più citata, infine, riguarda le condizioni nel paese d'origine delle rispettive imprese che spingono al rimpatrio: sussidi per il trasferimento, la maggiore flessibilità nel mercato del lavoro, l'alto tasso di disoccupazione che porta alla richiesta di una politica industriale protezionista nei confronti dei lavoratori, debolezza del dollaro nei confronti dello yuan cinese. Altre ragioni considerevoli riguardano le condizioni e il contesto socio-economico dei paesi ospitanti: rischio di cambio, rischio politico e sociale e mancanza di personale qualificato e ben addestrato.

Quanto emerge, porta a comprendere la varietà che caratterizza le ragioni rilevanti del fenomeno. Queste ragioni, infatti, si riferiscono in parte a motivi di costo (trasporti, salari, logistica, magazzino, costi totali), altre a ragioni che riguardano il rapporto con i consumatori (qualità, caratteristiche del made

in) e altre ancora sono in linea con la strategia d'impresa (coordinamento, flessibilità organizzativa ecc.). Bisogna considerare, che non tutti i benefici spiegati sono assoluti e immediati; molti vantaggi sono difficili da raggiungere per problemi organizzativi e di tempistica. Inoltre, molti vantaggi possono essere soggetti a mutamenti e modifiche derivanti da cambiamenti dell'ambiente esterno all'impresa, che portano gli imprenditori a dover riflettere attentamente sulla possibilità di porre in atto la strategia di "ritorno". Un fattore importante da considerare è quello del *time to market* ossia il tempo che intercorre tra l'ideazione di un prodotto e la sua effettiva commercializzazione. Lanciare il prodotto sul mercato, nell'arco di tempo giusto è uno dei maggiori fattori critici di successo perché da la possibilità all'impresa di raggiungere i consumatori prima degli altri concorrenti e di dominare il mercato con un prodotto (anche scadente) semplicemente per il fatto di essere "arrivati prima". Questo sarà possibile con una maggiore vicinanza tra fabbrica e centro di distribuzione che permette di incrementare il valore del servizio al cliente consentendo all'impresa di gestire meglio e con maggior rapidità le continue variazioni della domanda e di adattarsi meglio alle preferenze dei consumatori. La riduzione dei tempi di consegna dipende dalla lunghezza della catena di distribuzione e quindi dalla vicinanza geografica dei fornitori. Nella maggior parte dei casi, con la strategia di offshoring, tutti i fornitori che servivano le imprese in patria sono andati persi; per questo motivo, anche in caso di ritorno della produzione a casa, molte aziende si trovano a dover restare ancora ancorate alla rete dei fornitori del paese straniero dove si produceva. Per questo motivo, è necessario un certo periodo di tempo per riorganizzare la base di fornitori a livello locale e quindi, fino a quando la catena di distribuzione non si sarà accorciata continueranno a sussistere i problemi e i rischi di una attività di produzione svolta al di fuori dei confini nazionali (Van den Bossche, 2014). Un altro fattore da considerare con attenzione riguarda il vantaggio dei costi. Come già accennato nei paragrafi precedenti, una delle spinte più forti dell'offshoring era stata la grande differenza dei costi del lavoro tra Paesi orientali e occidentali e in particolare il grande divario tra i salari corrisposti in questi Paesi. Una nuova tendenza riguarda, come elencato nelle pagine precedenti, la riduzione del gap del costo del lavoro. Nei paesi target di

offshoring maggiormente scelti come destinazione delle attività produttive, ad esempio Cina e India, i salari sono in continua crescita e per tanto rendono ormai meno conveniente continuare a delocalizzare le attività produttive in suddetti Paesi. In molti casi di studio e in molti reports un caso spesso menzionato è l'aumento dei salari cinesi. Un report del BCG (Boston Consulting Group) afferma che il divario salariale tra gli Stati Uniti e la Cina si sta restringendo (Sirkin, Zinser e Hohner, 2011) e ricerche più recenti hanno dimostrato che "il divario tra i costi di produzione negli Stati Uniti e la Cina è quasi dimezzato negli ultimi 10 anni (Hamlin e Zhou, 2014). Gli incrementi salariali variano da regione a regione. Ad esempio, a Pechino, gli stipendi mensili sono aumentati da 1260 yuan del 2012 a 1400 yuan; nel Zhejiang da 1310 a 1470 yuan; nello Shaanxi da 1000 a 1150 yuan. Le ragioni più rilevanti di questi aumenti salariali riguardano le politiche di governo sempre più orientate alla crescita economica del paese e all'essere meno dipendenti dalle esportazioni; "Si tratta di trovare il giusto equilibrio tra consumo interno ed esportazioni" (Sangheon Lee). A questo proposito, il piano quinquennale 2016-2020 prevede una crescita economica medio alta nei 5 anni e il suo obiettivo è quello di raddoppiare entro il 2020 il PIL ed il reddito pro capite dei Cinesi in modo da garantire una crescita economica più "bilanciata, inclusiva e sostenibile". Questo implica un ulteriore aumento dei salari fino a stimare un aumento di quasi il doppio per il 2020. Quindi il ruolo del governo è di fondamentale importanza in questa tendenza. Altri motivi si riferiscono a politiche sociali e in particolar modo alla maggiore consapevolezza assunta dai lavoratori. "La percezione comune è che i lavoratori cinesi stiano diventando sempre più esigenti e selettivi nel lavoro e hanno iniziato a rivendicare i loro diritti" (Li Qiang, executive director del New York- Based Labor Group). Un passo avanti è stato fatto con la nuova legge sui contratti di lavoro del 2008; la legge consiste nello scoraggiare la conclusione di contratti a termine di breve durata, migliorare i rapporti di lavoro, chiarendo i diritti e doveri di dipendenti e datori di lavoro e garantire una maggiore stabilità e sicurezza per i lavoratori. In questo modo, i lavoratori cinesi si sentono in diritto di vedersi riconosciuti maggiori vantaggi e di godere una maggiore tutela. In conclusione la situazione cinese porta le imprese a riconsiderare le proprie strategie di "localization" e a

spingere il ritorno delle filiere di produzione che erano sbarcate in paesi “poveri” per godere di un vantaggio di costo che ormai si sta affievolendo. Nelle Figure 9 e 10, estrapolate dal *trading economics*, sono rappresentate rispettivamente la media salariale annua cinese dal 2006 all’anno 2014 e la media salariale indiana dal 2011 al 2014. Le figure 2.2 e 2.3 dimostrano l’incremento dei salari durante gli anni come spiegato precedentemente.¹⁷



Figura 2.2: China average yearly wages in manufacturing

Fonte: www.tradingeconomics.com National Bureau of Statistics of China



Figura 2.3: India average daily wage rate in manufacturing

¹⁷ rispetto all’Italia e prendendo come indice l’euro si può notare ad esempio che nel 2010 un euro valeva circa 9 Yuan rispetto ad oggi che ne vale 7. Quindi in euro si è passati dai 3500€ del 2010 ai 7500€ nel 2014, praticamente +115%. (www.tradingeconomics.com).

Fonte: www.tradingeconomics.com National Bureau of Statistics of India

Altro fattore da considerare in maniera più dettagliata riguarda la scarsa qualità dei beni prodotti in paesi a basso costo del lavoro. Al giorno d'oggi uno dei più grandi ostacoli della creazione di qualità riguarda la costante e complessa innovazione tecnologica. Inoltre, lo scarso monitoraggio e quindi la difficoltà nel ricevere informazioni e feedback sull'andamento della produzione creano un grande scetticismo riguardo lo svolgimento delle attività in paesi target dell'offshoring, da parte dei manager che considerano le operazioni trasferite all'estero caratterizzate dal basso contenuto intellettuale e professionale. Inoltre, la grande distanza tra uffici di progettazione del prodotto e impianti di produzione danneggia la capacità di innovazione dell'impresa; si crea un rapporto critico tra ricerca e sviluppo, progettazione e produzione. La sinergia tra questi dipartimenti è fondamentale per la creazione di qualità e quindi per la soddisfazione del cliente finale. Un altro elemento importante da considerare riguarda la protezione della proprietà intellettuale. Produrre in paesi come la Cina, ad esempio, potrebbe portare ad un vero e proprio rischio per l'impresa che potrebbe vedersi danneggiata la sua competitività a causa di un potenziale "furto" di proprietà intellettuale. Negli anni, sono stati rilevati diversi casi di furto da parte di imprese cinesi nei confronti di quelle statunitensi al punto tale che il governo degli Stati Uniti è dovuto intervenire chiedendo al governo cinese di prendere dei provvedimenti tempestivi. (Klimasinska K., 2013). Gli obiettivi delle politiche industriali cinesi incoraggiano questi furti e gran parte delle aziende cinesi sono coinvolte in queste pratiche. Da un report della Commission on the Theft of American Intellectual Property(2013) emerge che la Cina è la principale fonte di furti di proprietà intellettuale (più del 50% dei casi di furto di proprietà intellettuali di imprese degli Stati Uniti). Questo deriva anche dal sistema legale e di brevetti della Cina caratterizzato da imprecisioni e debolezze che riducono e pregiudicano la protezione delle IP straniere (The National Bureau of Asian Research, 2013).

2.4 Analisi delle complessità e rischi del Reshoring

Alla luce di tutti i fattori analizzati e dopo aver esplorato le ragioni più rilevanti che portano a pensare di intraprendere una decisione di Reshoring, bisogna tener conto della complessità dell'attuazione vera e propria della strategia. Di conseguenza, nonostante tutti i benefici che apporterebbe una decisione di "ritorno", è importante non considerare questa pratica una scelta ugualmente profittevole e non mettere in secondo piano il fatto che questa possa variare di valore a seconda della situazione, del momento e del contesto in cui ci si trova. Inoltre, bisogna tener conto del continuo mutamento dell'ambiente politico, economico e sociale che può rappresentare una grande problematica connessa a questa strategia dal momento che i fattori che potrebbero influenzare la formazione del valore dell'impresa risultano essere molteplici (Tati, Wendy L., et al., 2014).

Un'interessante studio condotto da Patrick Van den Bossche, Pramod Gupta, Hector Gutierrez e Aakash Gupta, "Solving the reshoring dilemma", dimostra la natura articolata dell'operazione di reshoring attraverso la costruzione di un "funnel".

Secondo questo studio, dopo essersi concentrati sulla possibilità di riportare il processo di produzione a casa e dopo aver analizzato se questa decisione potrebbe essere giusta per l'impresa è necessario esaminare tre diverse questioni. Il *reshoring decision funnel* evidenzia gli *step* che permettono di arrivare a prendere la decisione finale: l'impresa, prima di mettere in atto la strategia dovrà rispondere a tre diverse domande:

- Is my Reshoring decision future-proof?
- Is my company ready to reshore?
- Where is the best reshoring location?

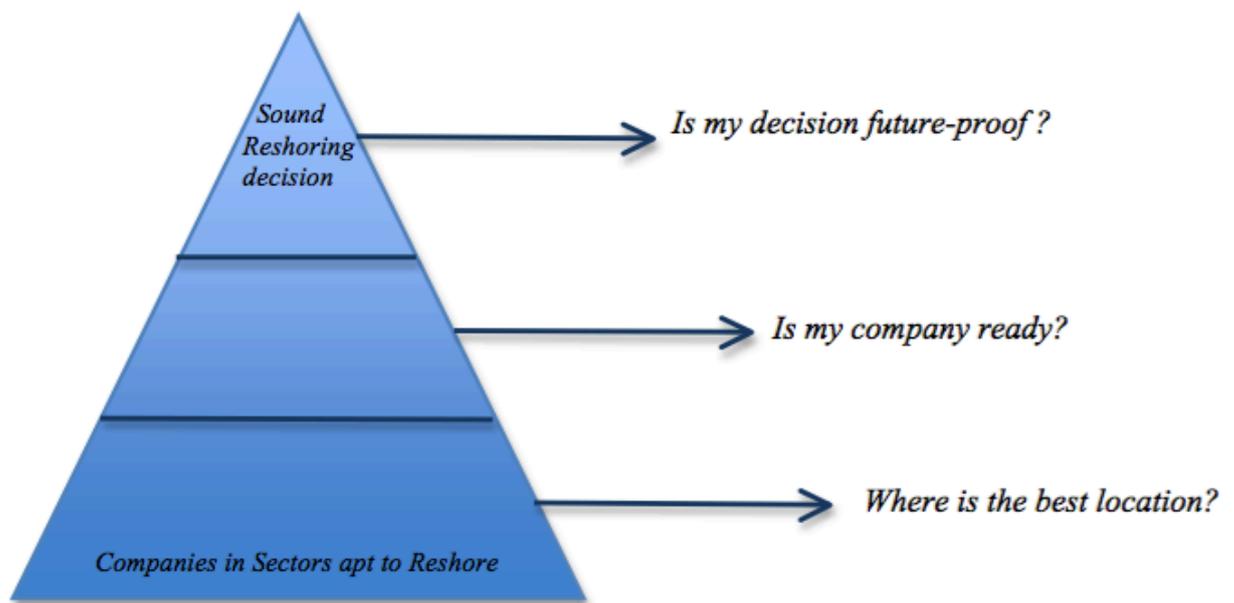


Figura 2.4: Reshoring Decision Funnel

Fonte: A.T. Kearney. *“Solving the reshoring dilemma”*

Per quanto concerne la prima domanda, per valutare se l’operazione di reshoring sia corretta o meno non bisogna rispondere superficialmente in maniera affermativa o negativa ma, piuttosto, bisogna dare una risposta più articolata, completa e chiara come ad esempio “Sì, ma solo ad alcune condizioni”. Comprendere queste condizioni richiede una riflessione attraverso potenziali scenari da analizzare per consentire all’impresa di determinare l’impatto dei trends macroeconomici e del settore sulle differenti scelte di rimpatrio. Questi scenari derivano dall’interazione di fattori macroeconomici e quindi popolazione, risorse, tecnologia, economia, sicurezza e fattori del settore preso in considerazione (fornitori, Partners, clienti ecc.). Grazie a questa analisi, è possibile non solo guardare a potenziali scenari futuri in termini di costi dell’energia, rete di fornitori ecc., per poi compiere la scelta più conveniente, ma è possibile anche identificare potenziali aree di debolezza così da ridurre la probabilità di compiere scelte sbagliate e sconvenienti per l’impresa.

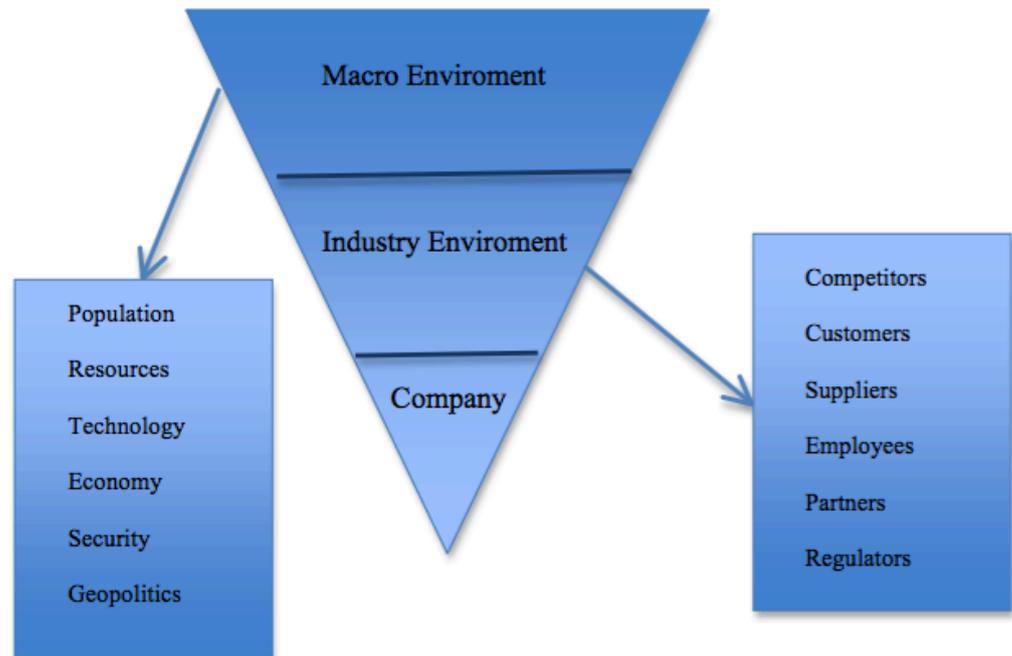


Figura 2.5: Scenario Planning–Macro and Industry Trends

Fonte: A. T. Kearney. *“Solving reshoring dilemma”*

La seconda domanda spinge le imprese a non concentrarsi esclusivamente sui fattori macroeconomici dell’ambiente circostante (basso costo dell’energia, vicinanza ai fornitori, basso costo del lavoro, alta domanda locale), poiché si potrebbe creare la situazione in cui questi ultimi siano favorevoli mentre l’impresa potrebbe non avere le risorse e la capacità adeguata a sostenere l’operazione di ritorno nel lungo termine. Bisogna, pertanto, studiare e focalizzarsi anche su fattori interni, specifici dell’impresa. Infine, la terza domanda consiste nel comprendere la reshoring location e consente di prendere la decisione finale. A tal fine, l’impresa dovrà agire non solo con un’analisi quantitativa (comprendere i costi legati all’operazione di reshoring) ma anche con un’analisi qualitativa (comprendere se l’impresa ha le risorse e capacità giuste per il rimpatrio). In pratica, l’impresa, dovrà analizzare con attenzione tutti i fattori precedentemente descritti e misurare quanto questi ultimi incidano sulla profittabilità dell’impresa, dopo di che bisogna misurare la performance di questi fattori nelle potenziali località e scegliere la migliore per l’impresa. Quest’ultima questione e quindi scegliere la reshoring location è una delle decisioni più complesse, non solo per l’impresa ma anche per le potenziali

aree di destinazione. Di conseguenza, pensare di poter intraprendere un'operazione di reshoring porta a considerare tutti i benefici e i vantaggi che ne potrebbero derivare, sia per l'impresa che per il contesto economico del paese di ritorno, ma sicuramente porterà l'esigenza di studiare tutti i rischi che derivano soprattutto dalla mutabilità dell'ambiente circostante e da altre variabili non direttamente controllabili da parte dell'azienda.

Quindi, nonostante tutti i benefici di cui si è parlato nelle pagine precedenti, non tutti gli esperti sono convinti che il reshoring sia sempre una scelta possibile e vantaggiosa. Il problema maggiore consiste nella continua mutabilità dell'ambiente esterno all'impresa che comprende tutte quelle variabili che l'impresa non può tenere sotto controllo (valore della moneta, costi dell'energia, costi logistici ecc.).

Un rischio elevato potrebbe riguardare la presenza dei cosiddetti "*switching costs*" e "*setting up costs*". I primi, consistono nei costi di cambiamento che si riferiscono ai costi sostenuti per tutte le operazioni che avverrebbero in seguito ad una scelta di localizzazione; questi costi sarebbero legati ad esempio, al cambio di fornitori, cambio di marchio, eventuale spostamento degli impianti di produzione, trasferimento da uno stabilimento all'altro. Maggiori saranno i costi per lo spostamento delle attività produttive al paese di origine, maggiori saranno gli impatti negativi di una scelta di Reshoring. (Tate et al, 2013). Da questi "costi di cambiamento" derivano i cosiddetti "*setting up costs*" che consistono nella riorganizzazione della produzione nel proprio paese di origine (costo della configurazione delle apparecchiature di produzione, costo per lo spostamento delle materie prime, costo di prova dei macchinari, costi di programmazione).

La pianificazione di una strategia di reshoring deve dunque prendere in considerazione fattori cosiddetti non "*manageable*". Dunque, risulta essenziale un'approfondita analisi dell'evoluzione degli scenari macroeconomici, del sistema fiscale e regolatorio, nonché delle relazioni internazionali. E' ovvio, quindi calcolare anche i futuri costi di uscita dal Paese "obiettivo" sia di tipo economico che legale. In questo modo un'impresa potrà probabilmente non vedere una convenienza istantanea dell'operazione di ritorno ma potrebbe fare

delle scelte preventive guardando nel lungo termine e quindi decidere di implementare una strategia di *reshoring* sulla base di vantaggi e benefici futuri.

2.5 Il contesto italiano

Nei paragrafi precedenti la mia analisi si è focalizzata sull'origine e l'evoluzione del fenomeno come conseguenza della strategia opposta di offshoring che non ha evidentemente portato ai risultati sperati, spiegando tutte le innumerevoli cause e i fattori che spingono ad investire in un'inversione di strategia. Nella seguente parte del capitolo si proseguirà con lo studio del fenomeno e in particolar modo ci si focalizzerà sul contesto italiano.

L'Italia è il secondo Paese del mondo, alle spalle degli Stati Uniti e primo in Europa a iniziare un processo di rimpatrio produttivo.

Il volume di aziende Italiane che ritornano al "Bel Paese" non è ancora molto significativo a differenza di quello Statunitense.

Infatti negli Stati Uniti il numero di imprese che riportano a casa la produzione è spinto da forti incentivi come una burocrazia più leggera e il minor costo dell'energia.

Tutte condizioni che non si verificano in Italia e che quindi fanno pensare che settori, in particolare quelli della moda e dell'elettrotecnica, ritornino in particolar modo spinti dal binomio "velocità-qualità".

Nonostante il lento andamento, in Italia, si registra comunque una tendenza destinata a crescere che può portare il Paese a diventare una realtà allettante per chi vuole fare impresa.¹⁸

Come già citato, il driver per eccellenza che spinge il fenomeno in Italia potrebbe essere **la qualità**. Il Made In Italy viene percepito come sinonimo di pregio ed eccellenza non solo in Italia ma anche all'estero e in tutto il mondo. Si potrebbe, in realtà, parlare di un *Trade Off* tra "alto costo della

¹⁸ Title page: L'Espresso(18/12/2014). "Torna a casa azienda".

manodopera” e la “maggiore qualità del prodotto”. Riguardo la seconda variabile, gli imprenditori italiani iniziano a percepire l’esigenza di fornire maggiore attenzione alle esigenze dei consumatori offrendo un prodotto di qualità e un servizio di assistenza al cliente più rapido.

Dopo la forza del Made In Italy è importante considerare anche altri fattori che incitano il ritorno: l’alto costo dei trasporti, la maggiore flessibilità negli ordini e il time to market avvicinando la produzione ai punti vendita.

I risultati di una ricerca del gruppo “*Uni-Club More back- Reshoring*” mostrano che in Italia i settori più influenzati dal fenomeno riguardano quello della moda (43.5%) e quello dell’elettronica-elettrotecnica (18%).

Il grafico(Fig. 2.6) sottostante è riadattato a quello della ricerca *Uni-Club More Back- Reshoring* e mostra la distribuzione per settori delle aziende che effettuano il Back-Reshoring in Italia.¹⁹

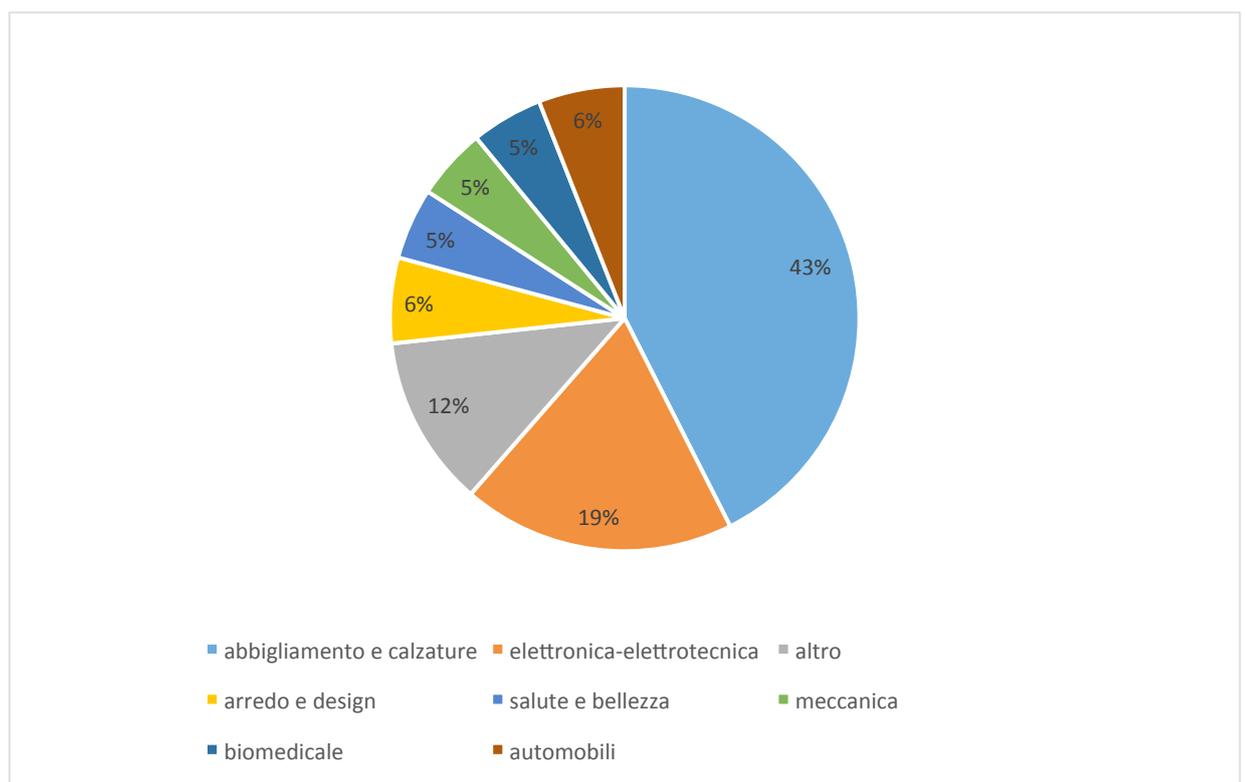


Figura 2.6: distribuzione per settori delle aziende che effettuano il Back-Reshoring in Italia.

Fonte: *Uni Club- Back Reshoring*

¹⁹ Title Page: Wired.it(2014). “Le aziende tornano in Italia: è il back Reshoring”.

2.5.1 ANALISI DEL FENOMENO: Perché oggi?

L'Europa e in particolar modo l'Italia, sta iniziando a prendere coscienza della propria vocazione manifatturiera. E' bene, a questo punto analizzare in modo più approfondito tutti gli elementi che hanno portato ad innescare questo fenomeno.

Nel caso specifico italiano, tra le motivazioni principali che negli ultimi anni hanno portato ad implementare le decisioni di reshoring e quindi alla scelta di far rientrare le filiere di produzione nel Paese, sono state soprattutto la possibilità di sfruttare il cosiddetto effetto Made In positivo nel paese d'origine, che al contrario di quanto si potrebbe pensare, incide molto di più rispetto alla necessità di contenere i costi che viene riconosciuta come un'esigenza relativamente più marginale. (Uni Club More Back Reshoring, 2014). All'effetto "Made In" seguono diversi drivers che distinguiamo in:

- Miglioramento del servizio al cliente
- Limitata qualità delle produzioni delocalizzate
- Crisi economica globale
- Costi logistici
- Riorganizzazione aziendale
- Focus sull'innovazione, vicinanza R&D/produzione
- Inadeguatezza maestranze locali
- Pressioni sociali nel paese d'origine (es. sindacati)
- Costi totali
- Riduzione del gap del costo del lavoro
- Disponibilità di capacità produttiva nel paese d'origine
- Elementi emotivi (attaccamento all'Italia)
- Scarsa attrattività del mercato locale
- Scarsa protezione della proprietà intellettuale
- Tempi di consegna
- Miglioramento della flessibilità organizzativa

- Incentivi governativi
- Difficoltà di coordinamento della attività estere
- Dazi di importazione
- Gestione del magazzino
- Disfunzioni legate al fuso orario

A studiare il fenomeno, dal 2010, è *Uni-CLUB MoRe Back-reshoring*, un gruppo di ricerca interuniversitario di cui fanno parte docenti delle Università di Catania, L'Aquila, Udine, Bologna e Modena-Reggio Emilia.

Uno studio eseguito da Luciano Fratocchi e dal suo gruppo di ricerca “Uni-Club More Back- Reshoring”, conferma che le ragioni alla base del fenomeno e che portano il Reshoring ad essere in prima fila tra i temi economici recentemente più discussi, sono l’aumento dei costi di produzione all’estero e dei trasporti, *l’effetto Made In* e la necessità sempre più forte di rispondere rapidamente ai mercati.²⁰

C’è da dire, però, che se da un lato scopriamo la volontà delle imprese ad impegnarsi in questo “ritorno a casa”, dall’altro possiamo dimostrare una realtà ancora utopica, in particolar modo nel nostro paese.

Dati analitici estrapolati dal rapporto “*Doing Business*” sull’Italia, prodotto dalla World Bank, mostrano una crescente ripresa economica dell’Italia che scala undici posizioni raggiungendo il 45° posto della classifica internazionale “*Doing Business 2016*” continuando una risalita iniziata già nel 2013 con il passaggio dall’87° alla 73° posizione.

I drivers di questa risalita, sono stati indici come “performance del commercio estero” (in cui l’Italia è passata dalla 37° alla prima posizione nell’arco di un solo anno), “allaccio della rete elettrica” (passaggio dal 102° al 56° posto) , “permessi per costruire” (con il passaggio dal 116esima all’86esima posizione) e infine “ accesso al credito” (147esima alla 111° posizione).²¹

D’altra parte però, questa accelerazione non cancella la grande distanza tra l’Italia e gli altri paesi industrializzati.

²⁰ Title page: La Buona Economia, EconomyUp.it (2Maggio2014). “Ecco perché le aziende tornano a produrre in Italia”

²¹ Title page: Doing Business Report(2016)

Tra i paesi del G7: Regno Unito, Usa, Canada, Germania, Francia e Giappone, l'Italia resta ancora in coda.

Secondo l'analisi della Banca Mondiale, il miglioramento (anche se di piccola entità) della condizione *"Doing Business"* italiana è scaturito da una serie di riforme quali il Jobs Act²² e le misure del processo telematico che hanno migliorato, se anche di poco, la brutta immagine dei nostri tribunali all'estero. Nonostante la percepita risalita a piccole dosi del nostro Paese, questi dati potrebbero rispecchiare anche una certa indecisione delle imprese Italiane nella volontà di iniziare un processo di ritorno a casa creando così un certo scetticismo sui vantaggi di una riorganizzazione degli impianti locali. Questo scetticismo potrebbe derivare da una posizione *"Doing Business"*, anche se recentemente migliorata, non ancora così favorevole rispetto ad altri paesi come ad esempio gli Stati Uniti.

Gli imprenditori Statunitensi, infatti, riportando la produzione nel proprio Paese, aumenterebbero i propri costi di manodopera ma allo stesso tempo ritroverebbero i vantaggi offerti da una una posizione *Doing Business* più favorevole che faciliterebbe lo sviluppo delle proprie attività.

Sui provvedimenti che dovrebbero interessare l'Italia c'è ancora molta confusione. Si potrebbe pensare che le priorità dovrebbero riguardare il sistema fiscale, con riduzioni delle tasse d'impresa, semplificazione della burocrazia, detassazione degli utili di Ricerca e Sviluppo.

Tutti provvedimenti, che ci portano a pensare che l'unica vera causa del fenomeno riguardi specialmente i costi del produrre all'estero.

Il pensiero comune è che anche in Paesi in via di sviluppo i lavoratori iniziano a pretendere migliori condizioni lavorative, rifiutando di continuare ad essere sottopagati e difendendo i propri diritti e quelli del loro ambiente.

Questo, però fa pensare, che qualora queste variabili tornassero favorevoli, e quindi nel caso in cui si tornasse a percepire la convenienza di produrre all'estero, le stesse imprese tornerebbero a delocalizzare.

L'obiettivo del mio lavoro, è quello di comprendere se oltre a motivi economici, siano forti anche motivi etici come la possibilità di salvaguardare i

²² Con **Jobs Act** si indica una riforma del diritto del lavoro in Italia, promossa ed attuata in Italia dal governo Renzi, attraverso diversi provvedimenti legislativi varati tra il 2014 ed il 2015.

lavoratori che lavorano in condizioni pessime in paesi come Cina, India o Vietnam e soprattutto, oggetto del mio lavoro, è capire la percezione del Made In Italy da parte del consumatore e quindi quali sono gli effetti sulle loro decisioni d'acquisto e come guarderebbero un ritorno dell'attività produttiva in Italia.

La delocalizzazione degli ultimi decenni ha reso note numerose inefficienze che hanno spinto sempre di più il desiderio di orientare le successive scelte di strategia d'impresa verso una direzione opposta a quella di rotta: la rilocalizzazione delle filiere produttive italiane.

Lentamente, in Italia, si è sviluppato un pensiero comune secondo il quale **i benefici attesi dalle strategie di delocalizzazione si rivelano inferiori rispetto al premio che i consumatori sarebbero disposti a riconoscere per i prodotti pienamente realizzati in Italia.**

Da qui inizia ad emergere l'importanza di creare una convinzione intrinseca nel consumatore riguardo al fatto che il "Made In" sia davvero prodotto in Italia. (Fratocchi, 2014).

Dopo un lungo periodo di delocalizzazione, le imprese italiane iniziano a riconsiderare il ritorno in patria. Questo ritorno può manifestarsi in due modi che possiamo classificare in:

- **Back-Reshoring:** le attività precedentemente delocalizzate vengono riportate (in tutto o in parte) nel Paese d'origine
- **Near-Reshoring:** le attività produttive svolte in un paese lontano (ad esempio Cina) vengono riavvicinate in uno prossimo al Paese d'origine (esempio Romania)

A questo proposito, un recente studio del gruppo di ricerca UniClub-Back-Reshoring ha ricavato il numero delle decisioni implementate da molte imprese italiane sia rispetto al Back-Reshoring che rispetto al Near-Reshoring, facendo un quadro dell'evoluzione del fenomeno in Italia dal 1997 al 2014. (Figura 4)

Come si può notare dal grafico sottostante, il fenomeno inizia ad intensificarsi nel 2009 giungendo ad un picco nel 2013, restando abbastanza costante nell'anno successivo. Un motivo da tenere in considerazione e che ci aiuta a spiegare più chiaramente questo risultato (Fig 4), è la costante crescita dei clienti internazionali che attratti da prodotti Made In Italy, dall'eccellenza della lavorazione artigianale con un know-how difficilmente reperibile in altri paesi, si sono mostrati disposti a riconoscere un premio anche consistente sul prezzo di vendita al dettaglio portando un numero crescente di imprenditori a ripensare alla strategia di delocalizzazione iniziata negli anni 90' (Uni Club More Back-Reshoring, 2014). Si inizia pian piano a riconsiderare l'idea di tornare a sfruttare pienamente i punti di forza italiani, caratterizzati da sempre dai tratti distintivi del Made In Italy che creano una distanza considerevole tra il nostro paese e il resto d'Europa e del mondo. Per l'appunto, un'indagine condotta nel 2007 su un campione di osservatori stranieri promossa da Ermete Realacci presidente della fondazione Symbola²³, emergono i maggiori tratti distintivi della qualità italiana su cui ci si dovrebbe focalizzare in sede di valutazione di una strategia di reshoring. Tra questi tratti, sono emersi:

- Estetica – questo valore viene indicato come una caratteristica intrinseca della quotidianità degli italiani e comprende tutto quello che riguarda il buon gusto, l'eleganza, lo stile. In particolar modo, prodotti come abiti, scarpe, mobili d'arredo sono caratterizzati da un design che li rende unici e soprattutto differenziabili.
- Qualità artigianale – valore proprio di prodotti quali vino, olio extravergine, Parmigiano Reggiano, caffè espresso. Tutti questi prodotti derivano dalla trasmissione dei saperi di generazione in generazione e dalla cura per i dettagli che caratterizza da sempre il lavoro degli italiani.

²³ Symbola è la Fondazione per le Qualità Italiane. Nasce nel 2005 con l'obiettivo di promuovere un nuovo modello di sviluppo orientato alla qualità in cui si fondono tradizione, territorio, ma anche innovazione tecnologica, ricerca, design.

- Cultura – valore inteso come forte legame delle persone alle proprie radici e tradizioni che rende unici i prodotti fabbricati in questo paese. Tale legame rappresenta un elemento forte di distintività e di identità.
- Altri punti di forza come qualità sociale e relazionale, varietà e molteplicità e capacità di rendere i prodotti difficilmente “imitabili”.

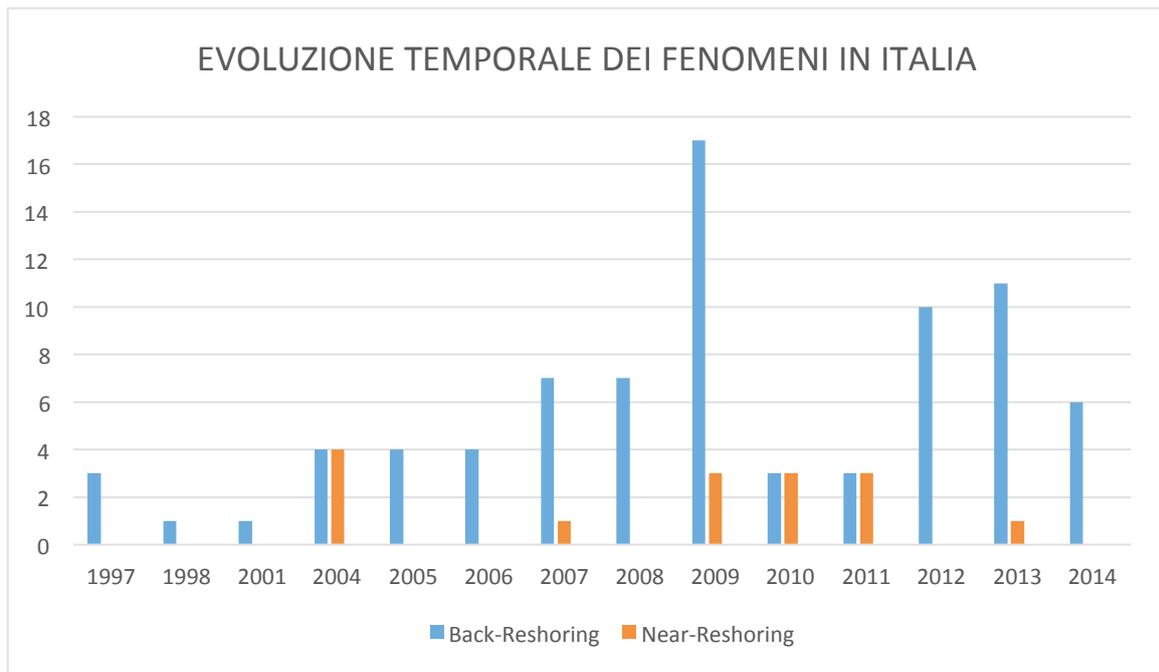


Figura 2.7: Evoluzione temporale dei fenomeni in Italia

Fonte: Uni Club More Back Reshoring Research Group

2.5.2 Quanto si risparmia con un’operazione di Reshoring: alcuni esempi italiani

Da quanto emerge dalle pagine precedenti, il reshoring può dirsi una strategia articolata e complessa date le innumerevoli variabili da considerare prima di prendere una decisione. Il punto centrale consiste nel valutare quanto conveniente sia l’operazione di ritorno e quindi, quanto si potrebbe risparmiare riportando le attività al proprio Paese. In un’intervista con “L’Espresso” a cura di Gloria Riva, Luciano Fratocchi spiega che già una

buona percentuale di imprese italiane sta considerando e implementando un'operazione di Reshoring e in modo particolare, il tema interessa soprattutto le aziende del lusso. In questo caso "sono i consumatori a esigere il Made In Italy. Inoltre la vicinanza tra uffici progettazione e filiera produttiva potrebbe aiutare a ridurre i costi legati alla logistica" (Fratocchi,2014). Alla luce di ciò, si possono riassumere una serie di casi concreti italiani.

Il primo riguarda l'industria di tonno Asdomar. L'azionista di maggioranza del gruppo Generale Conserve, Vito Gulli, una volta preso il controllo di Asdomar prende la decisione di ripuntare sull'Italia trasferendo la lavorazione del tonno a pinna gialla dalle Azzorre in Portogallo a Olbia. Col la costruzione del nuovo stabilimento in Sardegna e l'assunzione di 200 lavoratori è stato necessario un investimento di 25 milioni di euro. A spingere il ritorno sono stati fattori ben diversi dal costo della manodopera in quanto un operaio in Portogallo costa 5,5 euro l'ora, quasi un quarto rispetto ad un lavoratore italiano in quel settore. Dunque, la convenienza non sarebbe in alcun modo derivata da un risparmio sul costo del lavoro. Il vantaggio dell'operazione deriva, in questo caso, dal maggior prezzo che il cliente sarebbe disposto a pagare per un prodotto pienamente Made In Italy. Questo perché "il consumatore premierà sempre più chi dà lavoro agli italiani" (Vito Gulli, 2014). Il ritorno della produzione di tonno Asdomar è stato molto apprezzato dai clienti italiani che hanno accettato di acquistarlo ad un prezzo maggiore facendo incrementare le vendite del 5/10 % l'anno. Il trade off è quindi altamente influenzato da quanto incidono i salari nella struttura dei costi e quanto premium è disposto a pagare un consumatore. In effetti le strategie di reshoring sono dominanti nel settore del lusso essendo i margini più alti ed è quindi possibile scaricare il costo sul prezzo finale.

Un altro esempio riguarda Aku, un'impresa industriale italiana di origine artigianale, fondata da Galliano Bordin, specializzata da oltre trent'anni nella progettazione e produzione di calzature per la montagna di alta qualità. L'azienda aveva trasferito il 90 per cento della produzione da Montebelluna a Cluj in Romania. Nel 2011 il cambio di rotta con il rimpatrio di alcune linee riportando in Italia almeno il 30 per cento della produzione. Anche in questo

caso, la spinta al ritorno non ha riguardato il costo della manodopera in quanto un operaio in Romania costa ancora il 40 % in meno rispetto all'Italia; "piuttosto il driver principale è stata la scarsa qualità dei prodotti provenienti dal paese target di offshoring. In questo specifico settore, che è di nicchia, non si può guardare solo alla convenienza ma in particolar modo bisognerebbe concentrarsi sulla qualità. Questo può essere fatto meglio in Italia." (Paolo Bordin, 2014). Un altro esempio da considerare è Wayel, impresa dedita alla vendita di biciclette e motorini elettrici. L'impresa aveva iniziato a delocalizzare in Cina importando in Italia bici a pedalata assistita e motorini elettrici. Dal 2013 inizia il cambio di rotta spinto da una visione nel lungo termine dell'impresa; in pochi anni si progetta l'apertura di un nuovo stabilimento a Bologna con l'investimento di 12 milioni e con l'assunzione di 39 lavoratori. Anche in questo caso, il driver per eccellenza è stata la qualità del Made in Italy. Inoltre l'impresa, sente la minore convenienza di produrre in un paese come la Cina in cui oltre la bassa qualità, ha avuto inizio un processo di aumento degli stipendi e rivalutazione della moneta. Nonostante questo, i costi della manodopera restano comunque più bassi di quelli italiani ma l'impresa conta di compensare con i risparmi logistici e la maggiore automazione. Alla luce di ciò potrebbe dirsi confermata la percezione secondo cui in Italia non è il risparmio sui costi del lavoro né l'azione di politiche pubbliche ad incentivare il ritorno; bensì il desiderio di tornare ad essere un paese che offre un output di prestigio, qualità e fiducia massima, difficile da trovare in altri paesi.

2.6 Analisi della relazione tra Reshoring e Stakeholder rilevanti

Nei capitoli precedenti abbiamo fatto un'analisi a 360 gradi del fenomeno guardando specialmente la prospettiva dell'impresa, essendo questa, la prerogativa principale oggetto di studio nell'ambito del fenomeno di Reshoring. Abbiamo iniziato col tracciare l'evoluzione di quest'inversione di tendenza analizzandone l'origine, i rischi, le complessità e tutti i benefici ad

essa legati focalizzandoci su una scena specialmente italiana. Ci si è resi conto che il fenomeno non interessa unicamente l'impresa individuale ma interessa anche e soprattutto una serie di stakeholder interni ed esterni all'impresa e quindi il mercato e tutte le sue componenti (gruppi politici, istituzioni finanziarie, sindacati, fornitori, concorrenti, governo, dipendenti, consumatori ecc..). Nonostante ciò, essendo quello del reshoring, un tema molto attuale, gli studi di ricerca si sono iniziati a focalizzare maggiormente sull'aspetto dell'impresa e tutto ciò che essa comprende, essendo quest'ultima interessata in prima persona nell'ambito di questo fenomeno, piuttosto che concentrarsi su altre forze esterne altrettanto interessanti quali ad esempio i consumatori.

A questo proposito, potrebbe essere interessante introdurre la "teoria degli Stakeholders" e ricordare una delle definizioni più celebri del termine proposta da Freeman nel 1988 nel suo trattato "A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism": "soggetti che influenzano e sono influenzati dal raggiungimento dei risultati aziendali". Questa definizione implica l'importanza che occupano questi soggetti(stakeholders) nell'ambito delle scelte aziendali. Dunque, gli studi del fenomeno dovrebbero guardare ad uno scenario più ampio; le imprese dovrebbero avere una visione più vasta ed essere responsabili verso numerosi soggetti che influenzeranno il successo delle sue scelte. Pertanto, si percepisce una nuova visione dell'impresa, che non è più vista come un'entità autonoma e indipendente, bensì come una realtà strettamente dipendente dai diversi stakeholder che ne condizionano la sopravvivenza. (Freeman, *Teoria degli Stakeholders*, 1984). La figura 8, dimostra che l'impresa dovrebbe prendere in considerazione anche il valore che riesce a creare per i propri stakeholder esterni e dovrebbe mirare a soddisfare le loro aspettative.

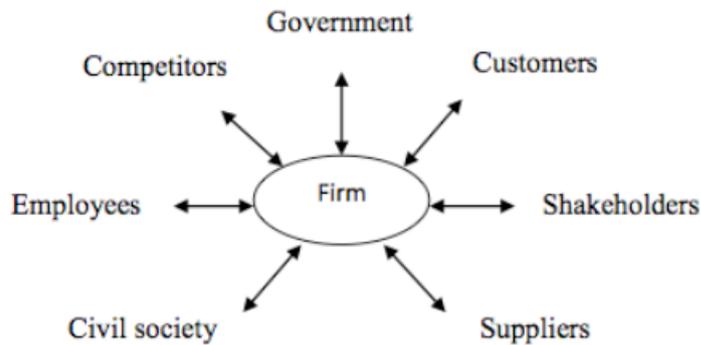


Figura 2.8: Stakeholders model

Fonte: Freeman R. Edward (1984). *Strategic Management: A Stakeholders Approach*.

Freeman definisce l'impresa come il fulcro di una ruota e gli stakeholder rappresentati i raggi della ruota. Secondo l'autore, l'azienda non pone in essere solo una serie di transazioni sul mercato, ma interagisce e coopera con esso, ed il successo di questa è dato dal modo in cui si relaziona con i propri stakeholder, in quanto questi ultimi, rappresentano coloro che influenzeranno il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Pertanto, al fine di portare avanti una giusta e coerente analisi del fenomeno non si può tener conto del solo punto di vista dell'impresa perché in questo modo, l'azienda rischia di non essere in grado di valutare correttamente la convenienza ad attuare tale strategia rischiando, inoltre, di danneggiare la propria situazione economica in quanto non curante di tutti i soggetti coinvolti. Dunque, per garantire il successo della strategia è necessario analizzare il punto di vista di tutti gli stakeholder coinvolti e nel nostro caso ci si focalizzerà sul consumatore.

2.7 La prospettiva del consumatore

Gli studi attuali riguardo il comportamento del consumatore circa il fenomeno sono ancora altamente limitati e inoltre non si concentrano in dettaglio sulle caratteristiche di quest'ultimo quanto su diversi scenari che condizionano il suo atteggiamento. È proprio sulla base di ciò che si incentra la mia analisi che nel terzo capitolo, cercherà di addentrarsi il più possibile

nella psicologia del consumatore e indagherà in dettaglio su come fattori individuali influenzano le loro percezioni nei confronti del fenomeno. Prima di addentrarci nel paragrafo, è lecito fare una distinzione tra lo scenario italiano e le altre aree coinvolte nello stesso processo. Come già visto nelle pagine precedenti, ad incidere sulla decisione di rimpatriare i centri di produzione sono stati soprattutto ragioni strettamente economiche quali l'aumento del costo del lavoro in Cina e in altri paesi emergenti, l'aumento dei costi logistici e di trasporto, i tempi di consegna troppo lunghi. In paesi come USA, Francia e Gran Bretagna a spingere il Reshoring sono state inizialmente politiche pubbliche apportando diversi incentivi come l'apporto di una semplificazione legislativa che contempla maggiore flessibilità nel mercato del lavoro, ingenti sgravi sulla tassazione a lavoratori e imprese, accompagnamento delle aziende nei processi di relocation e garanzia di approvvigionamento energetico a basso costo per un certo numero di anni. A differenza di questi paesi, in Italia, la tendenza è nata spontaneamente per rispondere ad un input di mercato e quindi in assenza di politiche pubbliche. Con la presenza di vincoli che limitano la crescita italiana (burocrazia, lentezza della giustizia amministrativa, incertezza normativa, elevata pressione fiscale ecc.) che rendono difficile sfruttare al massimo le potenzialità manifatturiere del Paese, ci si chiede quale sia la strategia più adatta da implementare. In un Paese come l'Italia, in cui il costo del lavoro è alto, non sarebbe possibile pensare ad una competizione sul piano dei prezzi. Dunque, l'Italia dovrebbe puntare sul terreno dei prodotti di alta qualità che occupano la fascia alta di mercato facendo leva sull'innovazione, creatività e design. Questo consiste nel riaffermare quei concetti che da sempre hanno identificato il Made In Italy come un mix di capacità artigianali (buona comunicazione, ideazione, elevato contenuto estetico e funzionale, design) che si ritrovano nei settori in cui l'Italia è già competitiva : food, fashion e luxury, arredo (Ipsos's24 Survey, 2013). In conclusione tra gli input più forti, a spingere il Bel Paese al rimpatrio, è senz'altro la difesa del valore del made in Italy che rappresenta pur sempre il marchio più noto al mondo alle spalle di Coca Cola e Google. **Pertanto è d'obbligo analizzare il punto di vista di**

²⁴ Ipsos è un'azienda leader nel settore delle ricerche di mercato survey based.

coloro che rappresentano la più importante giuria di questo valore: i consumatori.

Per farlo, in primo luogo sarebbe opportuno analizzare il processo decisionale che svolge un ruolo estremamente significativo nell'ambito del comportamento del consumatore. Le azioni che il consumatore pone in essere per soddisfare i propri bisogni costituiscono un processo di "problem solving". Quest'ultimo si articola in diverse fasi:

1. Ricognizione del problema – il processo decisionale inizia con il riconoscimento di un problema da parte del consumatore, ossia se è presente in lui un bisogno che necessita di essere soddisfatto. Più precisamente, il consumatore analizza la sua percezione della differenza tra situazione attuale e quella desiderata.
2. Ricerca delle alternative per la soluzione – consiste nella ricerca nell'ambiente e nella memoria delle informazioni utili per individuare le alternative adatte a risolvere il problema e quindi per giungere ad una soluzione efficace.
3. Valutazione delle alternative – riguarda la valutazione delle alternative sulla base di una serie di criteri che verranno descritti in seguito.
4. Scelta(acquisto) – scelta e acquisto dell'alternativa migliore
5. Consumo e valutazione post-acquisto dell'alternativa scelta – utilizzo dell'alternativa scelta e valutazione in base alla sua funzionalità nella soluzione del problema

I criteri sulla base dei quali il consumatore valuta le alternative per la futura scelta riguardo un determinato brand o prodotto, si riferiscono alle varie caratteristiche (attributi di prodotto) che vengono prese in considerazione dal consumatore nella ricerca di una risposta ad un determinato problema. Accanto alle caratteristiche quali il prezzo, componenti fisiche, confezione, design, marca, garanzia e servizi, una variabile ormai divenuta fondamentale nella scelta di un bene riguarda l'etichetta del "Made In". L'immagine di un paese influenza fortemente le scelte dei consumatori e in particolare

influenza la loro visione sul livello di qualità percepita di un prodotto. Quello a cui mirerà la mia ricerca consiste proprio nell'analizzare come variano le scelte del consumatore al variare delle proprie caratteristiche personali (età, sesso ecc.). L'analisi si concentra sull'effetto che il reshoring potrebbe avere sui consumatori italiani e dunque come questi ultimi, percepirebbero una strategia di ritorno che porterebbe i prodotti ad essere pienamente progettati, fabbricati e assemblati in Italia, sempre considerando lo spirito del consumatore e cioè i fattori personali che lo caratterizzano. Dunque, la mia ricerca porterà a comprendere se la scelta di reshoring sarà una decisione profittevole derivante da un impatto positivo sul consumatore in quanto caratterizzato da determinati fattori.

Al fine di garantire il successo del reshoring, occorre analizzare il punto di vista dei consumatori valutando le loro percezioni e reazioni dinnanzi a tale fenomeno. Per questa ragione, tra le analisi fondamentali da porre in essere prima di implementare un'inversione di tendenza bisogna prendere in considerazione la prospettiva del consumatore. Si tratta di identificare e analizzare tutte le emozioni, sentimenti e giudizi del consumatore di fronte al fatto che un determinato bene non sia più prodotto in paesi a basso costo del lavoro e con manodopera poco qualificata e sottopagata, bensì torna ad essere prodotto nel proprio paese d'origine. Inoltre, la scelta di rilocalizzazione della produzione ha un forte impatto sulla collettività in generale, considerando l'influenza che potrebbe avere sull'economia e sul benessere del paese in termini di posti di lavoro, rafforzamento industriale, aumento della competitività, migliore immagine percepita. A questo punto, un tema importante sul quale ci si dovrebbe soffermare riguarda la questione del *Corporate Social Responsibility*²⁵ (CST) e quindi l'ambito riguardante le implicazioni di natura etica all'interno della visione strategica dell'impresa. Questa consiste nella manifestazione della volontà di grandi, piccole e medie imprese di gestire efficacemente le problematiche di impatto sociale ed etico al loro interno e nelle zone di attività.

²⁵ L'Unione Europea definiva la Responsabilità Sociale d'Impresa come una azione volontaria, ovvero come: integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate.

Per un'impresa socialmente responsabile l'attitudine è quella di trovare il giusto equilibrio tra etica negli affari e la necessità di raggiungere risultati economici. La responsabilità sociale consiste nel perseguire un processo di sviluppo sostenibile e integrato dal punto di vista ambientale, sociale ed economico nel lungo periodo esprimendo la necessità di essere in armonia con il "sentire sociale" impegnandosi per ottenere consenso inteso come un mix di volontà, opinioni e sentimenti. (Pastore A., Vernucio M., 2008).

In definitiva, è notevole l'importanza dell'opinione pubblica, elemento essenziale nella definizione dell'ambiente competitivo e del valore aggiunto dell'impresa. (Comite U., 2015). L'impresa socialmente responsabile e quindi sensibile e fortemente attenta alle problematiche riguardanti l'attività produttiva e l'opinione pubblica, sarà con maggior probabilità protagonista del fenomeno del reshoring. **Di conseguenza, i consumatori saranno maggiormente soddisfatti se acquisteranno un prodotto che esprime il loro territorio di appartenenza, realizzato nel rispetto dell'ambiente e di coloro che lavorano all'interno dell'impresa.**

In conclusione l'aumento di sensibilità dei consumatori circa i temi sociali si configura come un driver alla base delle decisioni di rimpatrio (Convegno Pambianco, 2014).

Come già anticipato nelle pagine precedenti, la più grande difficoltà nell'analizzare la prospettiva del consumatore circa il fenomeno del reshoring, deriva dalla mancanza di studi e ricerche specifici, a causa della grande attualità del fenomeno; per questo motivo, nell'ultimo capitolo sarà introdotta una ricerca empirica che attraverso la somministrazione di un questionario, mira alla comprensione della psicologia del consumatore in questo ambito e che possa ampliare un repertorio di ricerche ancora molto ridotto. Inoltre il mio studio, cerca di andare al di là delle poche ricerche già esistenti in materia del consumatore circa il tema trattato (reshoring), che basano l'analisi su uno studio dell'ambiente esterno e quindi sul come varia l'atteggiamento del consumatore di fronte a cambiamenti di forze esterne; **il mio studio, piuttosto, cerca di andare oltre mirando ad un'analisi individuale del consumatore**, essendo quest'ultimo un punto non ancora

abbastanza discusso. **Per tanto, mantenendo fermo il contesto esterno e assumendo che un'azienda implementi una strategia di Reshoring, studiamo come l'atteggiamento dei consumatori varia a seconda di fattori individuale, e quindi come risponde a stimoli derivanti dalle sue caratteristiche personali in una situazione di "ritorno a casa della produzione".**

Anche in questo caso e quindi all'interno di un contesto "consumer behaviour", non è possibile analizzare il fenomeno del Reshoring isolatamente, essendo quest'ultimo conseguenza di precedenti scelte di strategia opposta di offshoring. In quest'ambito, la scelta più consona sarebbe quella di prendere le due tendenze opposte e analizzare la percezione dei consumatori nei confronti di entrambe essendo i due fenomeni due opposti di una stessa strategia. Questo potrebbe implicare la logica secondo cui un potenziale atteggiamento negativo del consumatore nei confronti di una delle due strategie implicherebbe senza dubbio un atteggiamento positivo nei confronti dell'altra. Le ricerche esistenti dimostrano un forte atteggiamento positivo dei consumatori di fronte ad una strategia di ritorno delle attività produttive al paese di origine e quindi, nel nostro caso, di fronte a prodotti pienamente Made in Italy.

Si possono analizzare diversi fattori (individuali e dell'ambiente esterno) attraverso cui è possibile analizzare in dettaglio l'atteggiamento dei consumatori di fronte all'implementazione di una strategia di reshoring, tra cui qualità percepita, sentimento di animosità e rabbia, sentimento di patriottismo e orgoglio, etnocentrismo. Per quanto riguarda la qualità di un prodotto percepita dal consumatore, questa viene acquisita attraverso l'esperienza di consumo del prodotto stesso e tramite le informazioni che giungono al cliente o che vengono comunicate dall'azienda direttamente o indirettamente (pubblicità, World of Mouth). Molti studi dimostrano che ad influenzare la qualità percepita del consumatore su un determinato bene è l'immagine del paese d'origine dello stesso, che viene automaticamente proiettata sulle caratteristiche del prodotto\servizio.

La percezione comune nei confronti di una strategia che porta i beni ad essere prodotti in un paese diverso da quello d'origine, consiste in una forte

critica diretta alla qualità di questi prodotti: molti consumatori tendono a preferire prodotti nazionali rispetto a quelli stranieri anche se di qualità inferiore. Dunque, i consumatori sono maggiormente disposti ad acquistare prodotti nazionali che rispecchiano maggiormente il loro luogo di appartenenza e tenderanno ad essere attratti di più da prodotti provenienti da paesi, anche stranieri, ma che sono più simili al proprio, culturalmente, politicamente ed economicamente. Per tanto, il *country of origin*, è divenuto un fattore fondamentale nella percezione della qualità di un prodotto; in particolar modo, molto importante da considerare è il grado di sviluppo economico in un paese, in quanto i consumatori, tendono ad avere una minore fiducia in prodotti o servizi provenienti da paesi sottosviluppati. Tuttavia, è necessario introdurre una differenza tra imprese caratterizzate da una forte reputazione e quelle meno note. Nel caso di una strategia di offshoring implementata da un'azienda con alta reputazione e maggiore notorietà del marchio, il consumatore tenderà a giudicare positivamente i prodotti offerti da quell'impresa; al contrario, nel caso di azienda con bassa reputazione e marchio meno noto che implementa una strategia di offshoring, il consumatore tenderà a darne un giudizio negativo. (Manzursky e Jacoby, 1985). Questo si giustifica col fatto che, i consumatori ritengono che le aziende con alta reputazione saranno più propense ad investire nella buona formazione del personale all'estero al fine di garantire una maggiore qualità dei prodotti, al contrario delle imprese meno note (Valle et al. 200).

Un altro fattore da considerare potrebbe essere il sentimento di animosità e rabbia nei confronti di alcuni paesi, che spingono il consumatore a guardare negativamente i prodotti provenienti da quest'ultimo. (Klein, Ettenson, Morris, 1998). Il concetto di animosità può essere definito come un sentimento di avversione nei confronti di un determinato paese che potrebbero derivare anche da avvenimenti storici militari, politici ed economici (Klein et al.).

Dopo questo breve excursus che introduce l'atteggiamento del consumatore ancora da un punto di vista delle forze ambientali, ci addentriamo più a fondo proseguendo con un'analisi individuale del consumatore. Il punto focale dello

studio consiste, come già citato in precedenza, nell'analizzare il comportamento del consumatore al variare di propri fattori individuali che lo caratterizzano. Si prendono in considerazione in particolar modo, caratteristiche socio demografiche quali età, sesso, livello di istruzione, situazione economica; e variabili psicografiche quali ad esempio il livello di etnocentrismo che può caratterizzare un individuo. Una ricerca molto interessante, che aiuta ad introdurre meglio la relazione reshoring-consumatore consiste in un lavoro recente *"Consumer Stakeholder response to reshoring strategies"*(2015) a cura di Romani S., Grappi S. e Bagozzi Richard P. che consiste in uno dei primi studi che trattano il fenomeno del reshoring non più dalla sola prospettiva delle imprese, piuttosto da un punto di vista dei consumatori. La ricerca procede estendendo la comprensione dei potenziali vantaggi delle società che applicano il reshoring e fornisce una prospettiva più ampia e più completa per la valutazione di questa strategia aziendale. Con quest'analisi emergono interessanti implicazioni per l'azienda, suggerendo al management di considerare la strategia non solo da un punto di vista interno ma anche da un punto di vista esterno, per far sì che la strategia venga applicata correttamente. Le aziende dovrebbero far sì che il reshoring possa essere un mezzo per migliorare la loro immagine nei confronti dei consumatori e per massimizzare di conseguenza, le loro valutazioni positive nei confronti delle aziende che applicano la strategia. In particolare, la ricerca si propone di testare l'impatto delle decisioni di reshoring sulla volontà dei consumatori di acquistare e la loro disponibilità a pagare per prodotti che provengono da aziende che attuano una strategia di reshoring e quindi realizzati nel proprio paese d'origine. Il secondo dei tre studi della ricerca, dimostra come il livello di etnocentrismo dei consumatori influenzi il giudizio espresso sulla decisione dell'impresa di tornare in patria. Ed è proprio questo, l'etnocentrismo, una delle variabili individuali che dimostra un maggiore peso all'interno della mia analisi e che verrà analizzato, insieme ad altre variabili sociodemografiche, nel paragrafo successivo con l'obiettivo di istaurare una vera e propria analisi individuale del consumatore circa il fenomeno oggetto dello studio.

2.7.1 Fattori rilevanti nel comportamento dei consumatori: Etnocentrismo

Alla luce di quanto spiegato nelle pagine precedenti, il focus di fondo della mia ricerca, consiste nell'indagare sul come e quanto fattori individuali influenzano il comportamento dei consumatori nell'ipotesi di un'intenzione di strategia di reshoring da parte delle imprese. Tra le variabili indipendenti dell'individuo, che vengono considerate nella ricerca, risulta abbastanza interessante l'individuazione del ruolo rivestito dalla variabile "etnocentrismo" che fa parte di quel gruppo di moderatori direttamente collegato alle caratteristiche possedute dai consumatori. Il termine "etnocentrismo del consumatore" è tratto dal concetto di etnocentrismo introdotto da Sumner(1906) che lo definisce *"la visione delle cose, in cui il proprio gruppo è il centro di tutto, e tutti gli altri sono in scala e valutato con riferimento ad esso; ogni gruppo nutre il proprio orgoglio e la vanità, la stessa vanta superiore, ne esalta le proprie divinità e guarda con disprezzo sul outsider "*. Dunque, i simboli e i valori del proprio gruppo etnico o nazionale diventano oggetto di orgoglio e attaccamento, mentre i simboli di altri gruppi possono diventare oggetto di disprezzo (Sumner, 1906). In un contesto di "consumer behaviour", il termine *"consumer ethnocentrism"* rappresenta l'insieme di opinioni di un certo gruppo di individui circa l'appropriatezza, se non moralità, dell'acquisto e consumo di beni provenienti dall'estero (Shimp e Sharma,1987). Quindi, il fenomeno dell'etnocentrismo ha notevoli effetti sul marketing per quelle imprese che operano sui mercati internazionali o hanno intenzione di farlo. Si possono distinguere diversi studi che si sono impegnati nell'analisi di questo fenomeno e sul come quest'ultimo si rivela predittore significativo dell'atteggiamento dei consumatori dinanzi una strategia di reshoring. Gli studiosi Shimp e Sharma, si sono dedicati allo studio dell'etnocentrismo del consumatore dimostrando il forte legame di quest'ultimo con fattori socio-psicologici e demografici. I primi, che in questo caso specifico riguardano sentimenti quali patriottismo, conservatorismo ecc., vengono analizzati in base a fattori socio demografici quali età, sesso, istruzione, posizione economica. È proprio sulla base di questi concetti che

procede la mia analisi nel terzo capitolo, con il fine di analizzare nel dettaglio lo spirito dei consumatori e studiare come varia l'*attitude* di quest'ultimi nei confronti di una potenziale strategia di reshoring al variare di una caratteristica quale l'etnocentrismo studiata e calcolata sulla base di fattori socio demografici dell'individuo.

CAPITOLO TERZO

L'atteggiamento dei consumatori nei confronti del fenomeno Reshoring: evidenza empirica

3.1 Premessa

Nel capitolo precedente è stato presentato il fenomeno del reshoring, se ne è delineata l'origine, l'evoluzione, i rischi e vantaggi e sono stati presentati alcuni casi concreti italiani per mostrare la rilevanza attuale del fenomeno.

Abbiamo concluso il capitolo, introducendo l'importanza di considerare il fenomeno di reshoring da diverse prospettive, riuscendo in questo modo, a far sì che la decisione in questione, venga presa sulla base di un'ampia gamma di fattori che coinvolgono il fenomeno. In particolare, è stata considerata l'importanza di analizzare in dettaglio forze esterne all'impresa quali i consumatori, essendo grazie a quest'ultimi che si riesce a concretizzare un vero e proprio successo aziendale derivante da un atteggiamento positivo nei confronti dell'impresa che implementa una strategia di *reshoring*.

L'obiettivo di questo capitolo, è quello di proseguire con l'analisi approfondendo la questione da un punto di vista esterno all'impresa e andando ad indagare la prospettiva del consumatore dinnanzi a questo cambio di tendenza grazie ad una ricerca sui consumatori italiani. Introduremo una serie di variabili che direttamente o indirettamente

porteranno il consumatore ad avere una percezione positiva o meno nei confronti della strategia di Reshoring. Attraverso una nuova analisi andremo a studiare l'impatto del fenomeno sui consumatori italiani, già oggetto di precedenti studi ma che sarà utile approfondire in quanto concerne un fenomeno nuovo e quindi ancora caratterizzato da innumerevoli dubbi e incertezze.

3.2 Obiettivi della ricerca

La mia ricerca si propone di studiare gli effetti dell'implementazione della strategia di *Reshoring* sulle reazioni dei consumatori. Conoscere la percezione dei consumatori di fronte ad un processo che implica il ritorno della produzione al proprio paese d'origine, potrebbe fornire al management dell'impresa le informazioni e la conoscenza giusta circa l'impatto di questo atteggiamento sulla domanda di prodotti e servizi dell'azienda. Ovviamente, la decisione di intraprendere una strategia di Reshoring o meno, è influenzata, come già spiegato nei capitoli precedenti, da una varietà di fattori quali condizioni economiche, ambientali, tecnologiche, legali e sociali. La mia analisi, in particolare si concentra su soggetti interessanti quali i consumatori. I lavori di ricerca in ambito di "*Consumer behaviour*" all'interno di un contesto di *reshoring* sono ancora molto limitati. Quello su cui si sono focalizzate la maggior parte delle ricerche è stato lo studio di come il consumatore risponde di fronte a cambiamenti dell'ambiente esterno. Il punto ancora non abbastanza discusso, riguarda il punto di vista del consumatore e quindi, come i suoi atteggiamenti verso il fenomeno reshoring, si muovono in base a caratteristiche individuali.

L'obiettivo è quello di indagare sul come alcune variabili individuali influenzano l'atteggiamento positivo dei consumatori nei confronti del Reshoring.

Nell'analisi vengono utilizzate variabili dipendenti quali l'atteggiamento; e variabili indipendenti quali età, livello di istruzione, situazione economica e livello di etnocentrismo.

Lo scopo, è quello di studiare come variabili socio demografiche e psicografiche influenzano l'*attitude* dei consumatori nel caso in cui si ipotizzasse l'implementazione di una strategia di *reshoring* e quindi come variabili indipendenti quali età, posizione economica, etnocentrismo e livello di istruzione spiegano l'atteggiamento dei consumatori nei confronti del fenomeno.

Dati:

Y = atteggiamento positivo verso il reshoring

X_n = variabili indipendenti

$$Y=F(x_n)$$

Dove le variabili indipendenti X_n sono rappresentate da :

- Età
- Livello di istruzione
- Situazione economica
- Livello di etnocentrismo

Dunque, l'atteggiamento positivo del consumatore nei confronti della strategia varia in funzione di variabili indipendenti.

L'analisi rivela in maniera abbastanza interessante, come fattori quali etnocentrismo, livello di istruzione e posizione economica siano predittori significativi dell'atteggiamento. In particolare, è emersa una forte influenza del grado di etnocentrismo sulle reazioni dei consumatori al fenomeno. Seguendo la linea tracciata nel capitolo precedente circa il termine etnocentrismo approfondiamo il concetto definendo il "consumer ethnocentrism" come la tendenza delle persone a dare un giudizio ed un'interpretazione delle altre culture sulla base di criteri e pregiudizi del proprio gruppo di appartenenza. Secondo la teoria di Shimp e Sharma(1987), in termini di *Consumer behaviour* , un consumatore è etnocentrico se percepisce in maniera negativa l'acquisto di beni importati in quanto ritiene che questo comportamento implichi effetti negativi sull'economia interna di un paese in termini di disoccupazione, fallimento delle aziende, contrasto col

sentimento del patriottismo. Viceversa, un consumatore, non è etnocentrico, se crede che l'acquisto di beni importati non comporti alcuna conseguenza in quanto questi prodotti verrebbero valutati esclusivamente sulla base delle loro caratteristiche senza prendere in considerazione l'etichetta Made In.

Alla luce di ciò, l'etnocentrismo consiste nella tendenza a sopravvalutare i prodotti nazionali, accentuandone gli aspetti positivi e a sottovalutare i prodotti stranieri minimizzandone le virtù. Inoltre i consumatori con alto grado di etnocentrismo tendono a guardare l'acquisto esclusivo di prodotti nazionali come un obbligo morale e sociale.

Dunque, dalla nostra analisi emerge una forte influenza del livello di etnocentrismo del consumatore sul giudizio espresso alla strategia di Reshoring.

Per raggiungere il nostro scopo, sono state sottoposte ai consumatori tre tipologie di questionari con l'obiettivo di raggiungere 210 questionari totali raccolti: 70 per ogni questionario circa. All'interno di ognuno viene narrata la storia di un'impresa che ha deciso di riportare le produzioni in Italia, invertendo le precedenti scelte di delocalizzazione. Ai rispondenti, i quali sono stati differenziati il più possibile in termini di età, sesso, e livello di istruzione, è stato chiesto di fare riferimento a quei casi di aziende che dopo aver chiuso per un certo periodo di tempo gli stabilimenti in Italia per andare a produrre all'estero (ad esempio in Asia o nei paesi dell'Est Europa), hanno cambiato idea abbandonando i paesi esteri e riportando le loro attività in Italia.

Il lavoro è stato svolto in modo da mettere in evidenza i diversi atteggiamenti e come questi si modificano in base alle risposte del questionario che viene sottoposto ai rispondenti.

3.3 Metodo e Procedura

L'obiettivo dell'indagine è dunque quello di analizzare come e con quale rilevanza, fattori individuali quali età, livello di etnocentrismo, livello di istruzione e posizione economica influenzano l'atteggiamento positivo dei

consumatori nel caso in cui si assumesse di implementare una strategia di reshoring della produzione. A tal fine, attraverso una *survey online*, abbiamo sottoposto ad un campione di 210 soggetti un questionario formato da una serie di domande incentrate sulle percezioni emozionali e razionali nei confronti di tale fenomeno chiedendo loro di dare un giudizio sulla base di una scala di valori da 1 a 7 o da 1 a 9 (metodologia della scala Likert). Al fine di garantire un maggior coinvolgimento dei rispondenti, i questionari somministrati si riferiscono a tre diversi casi reali di imprese italiane (uno per ogni questionario), che dopo un periodo all'estero hanno deciso di tornare a produrre in Italia. I questionari, inoltre, sono stati sottoposti a soggetti aventi diverse caratteristiche socio-demografiche e ogni individuo ha potuto compilare solo una tipologia.

“Camicie&C è un’importante impresa della moda riconosciuta sul mercato per le sue camicie. Negli anni, i suoi prodotti sono stati acquistati da milioni di consumatori in tutto il mondo, Camicie&C è infatti presente in 130 Paesi nei 5 continenti e in circa 61.000 punti vendita. Nel 2008 Camicie&C ha scelto di spostare tutte le proprie attività fuori dall’Italia. Da quell’anno, ogni fase di design e produzione delle proprie camicie è stata svolta fuori dai confini nazionali entro i quali non erano rimasti né stabilimenti produttivi, né presidi per lo sviluppo e il design. Alla fine del 2013 però, Camicie&C ha preso la decisione di RIENTRARE TOTALMENTE all’interno dei confini nazionali, spostando nuovamente il design e la produzione delle proprie camicie interamente in Italia.”

“Cucina&C è un’importante impresa che opera nel comparto dell’elettronica riconosciuta sul mercato per i suoi famosi robot da cucina, in grado di impastare, sminuzzare, frullare, tritare, omogeneizzare e, nelle versioni più evolute, anche cucinare i cibi. Negli anni, i suoi prodotti sono stati acquistati da milioni di consumatori in tutto il mondo, Cucina&C è infatti presente in 130 Paesi nei 5 continenti e in circa 61.000 punti vendita. Nel 2008 Cucina&C ha scelto di spostare tutte le proprie attività fuori dall’Italia. Da quell’anno, ogni fase di progettazione e produzione dei propri robot da cucina è stata svolta fuori dai confini nazionali entro i quali non erano rimasti né stabilimenti produttivi, né presidi per lo sviluppo e la progettazione. Alla fine del 2013 però, Cucina&C ha preso la decisione di RIENTRARE TOTALMENTE all’interno dei confini nazionali, spostando nuovamente la progettazione e la produzione dei propri robot da cucina interamente in Italia.”

“Divani&C è un’importante impresa riconosciuta sul mercato per i suoi famosi divani. Negli anni, i suoi prodotti sono stati acquistati da milioni di consumatori in tutto il mondo, Divani&C è infatti presente in 130 Paesi nei 5 continenti e in circa 61.000 punti vendita. Nel 2008 Divani&C ha scelto di spostare tutte le proprie attività fuori dall’Italia. Da quell’anno, ogni fase di design e produzione dei propri divani è stata

svolta fuori dai confini nazionali entro i quali non erano rimasti né stabilimenti produttivi, né presidi per lo sviluppo e il design. Alla fine del 2013 però, Divani&C ha preso la decisione di RIENTRARE TOTALMENTE all'interno dei confini nazionali, spostando nuovamente il design e la produzione dei propri divani interamente in Italia."

I soggetti ai quali sono stati sottoposti i sondaggi (uno per ogni individuo per un totale di 70 rispondenti per questionario), sono stati protagonisti di una serie di domande nell'ambito di uno questionario molto ampio, ma ai fini dell'analisi prenderemo in considerazione in particolar modo quei quesiti più rilevanti per la ricerca.

Ci riferiamo, dunque, a quei blocchi del questionario che comprendono quelle domande, le cui risposte intendono spiegare e chiarire l'atteggiamento, il livello di etnocentrismo e i le caratteristiche socio-demografiche del consumatore. Tutti fattori che vengono presi in considerazione nei paragrafi successivi e che sono stati oggetto della mia analisi.

In particolare i tre blocchi di domande, su cui ci focalizziamo si riferiscono:

1. All'atteggiamento complessivo dei consumatori nei confronti dell'impresa che riporta indietro la produzione;

"In generale, come valuti l'impresa che è tornata a produrre in Italia...."

In modo sfavorevole | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | in modo favorevole

2. Alla misura di etnocentrismo del consumatore e quindi alla sua tendenza a preferire prodotti nazionali;

"Un buon italiano NON compra prodotti stranieri"

Per nulla d'accordo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | del tutto d'accordo

“Non è corretto acquistare prodotti stranieri perché questo toglie posti di lavoro agli italiani”

Per nulla d'accordo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | del tutto d'accordo

“Noi dovremmo comprare prodotti progettati e realizzati in Italia invece di permettere ad altre nazioni di arricchirsi a nostro danno”

Per nulla d'accordo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | del tutto d'accordo

“Noi dovremmo comprare prodotti stranieri solo se questi non possono essere prodotti in Italia”

Per nulla d'accordo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | del tutto d'accordo

3. Alle caratteristiche socio-demografiche del consumatore illustrate nel paragrafo successivo;

3.3.1 Il campione di dati: analisi degli aspetti socio-demografici

Il campione di dati è stato ottenuto sottoponendo il questionario a 210 soggetti. Al fine di rendere il campione il più possibile rappresentativo e per garantire una maggiore affidabilità e completezza dei risultati gli individui sono stati contattati singolarmente e scelti in modo accurato.

Alla fine del questionario, vengono analizzati gli aspetti socio-demografici dei rispondenti attraverso campi di indagine quali: sesso, età, titolo di studio, provincia di residenza e condizione economica attuale.

Sesso Uomo (0)	Età : 18 ai 29
Donna (1)	30 ai 49
	50 ai 70
Provincia di residenza _____	più di 70 anni

Titolo di studio : licenza elementare licenza media diploma superiore laurea Master, dottorato Altro.....
--

Come consideri la tua condizione economica attuale? <u>Molto negativa</u> 1 2 3 4 5 6 7 <u>Molto positiva</u>
--

Figure 3.1: domande relative agli aspetti socio-demografici

Le risposte alle seguenti domande hanno permesso di indagare sulle caratteristiche socio-demografiche del campione. (Figure 3.1-3.2-3.3)

- Il numero di intervistati di sesso maschile è di 122 (58,1%) contro 88 di sesso femminile (41,9%) per un totale di 210.
- Il campione è formato maggiormente da individui corrispondenti ad una fascia d'età compresa tra i 18 e i 29 anni (47,6%).

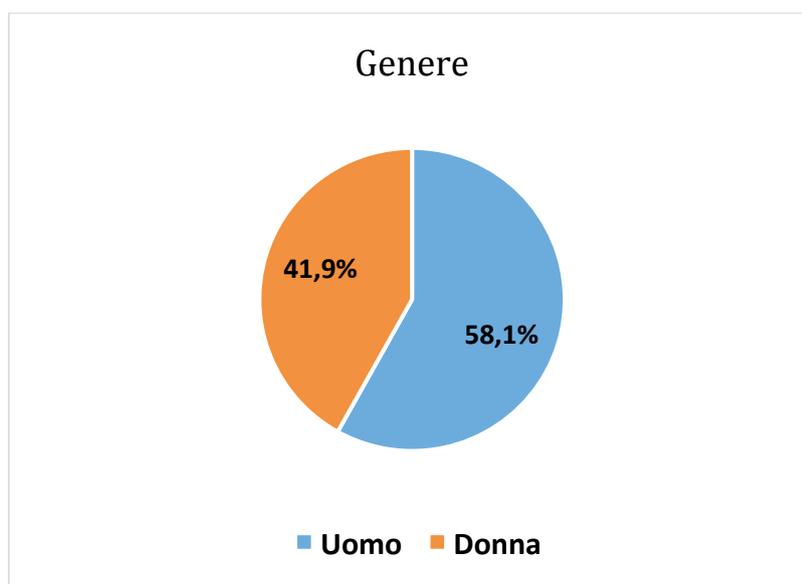
Fasce	Frequenze	Percentuali
-------	-----------	-------------

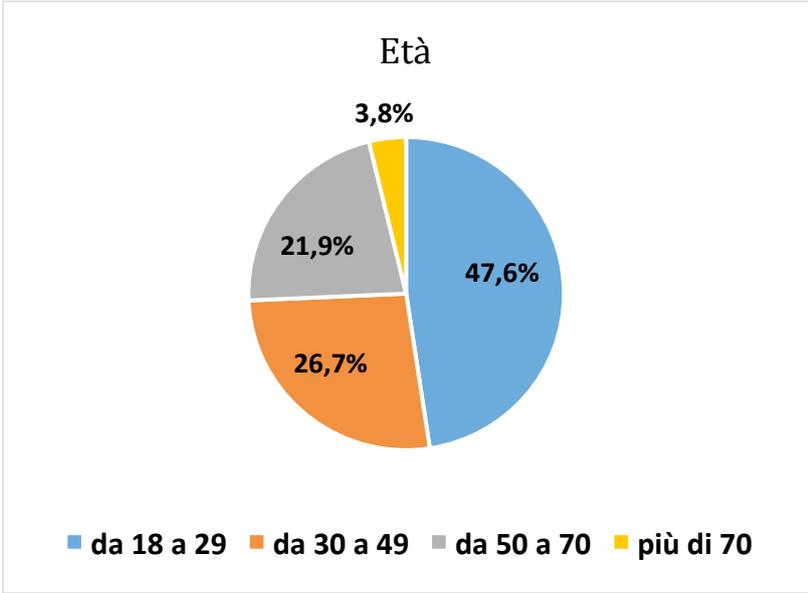
da 18 a 29	100	47,6
da 30 a 49	56	26,7
da 50 a 70	46	21,9
più di 70	8	3,8
Tot.	210	100,0

- Per quanto concerne il livello di istruzione, la maggioranza degli intervistati (54,3%) è in possesso di una laurea

Titolo di studio	Frequenze	Percentuali
licenza media	32	15,2
diploma	64	30,5
laurea	114	54,3
Tot	210	100,0

- La situazione economica attuale dichiarata dalla maggioranza degli intervistati è di tipo medio-alta con un punteggio di 5 su 7 (39%).





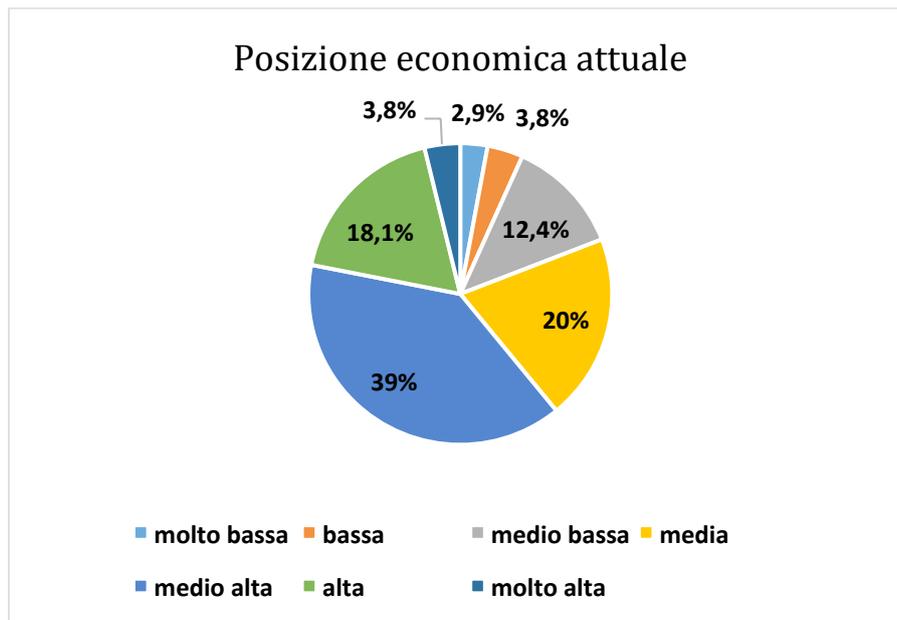


Figure 3.2: Aspetti socio-demografici del campione

Fonte: Survey online

3.4 Analisi e interpretazione dei risultati

Al fine di raggiungere l'obiettivo della ricerca, abbiamo utilizzato dei metodi statistici quantitativi incentrati su un'analisi descrittiva e delle varianze delle variabili oggetto del nostro studio. Ricorrendo all'analisi di regressione, abbiamo considerato come variabili indipendenti il livello di etnocentrismo, età, livello di istruzione e posizione economica e come variabili dipendenti l'atteggiamento. Lo scopo, è quello di studiare quanta parte del fenomeno è spiegata dalle variabili indipendenti prese in considerazione per spiegare la variabile dipendente "atteggiamento". Per quanto riguarda l'analisi descrittiva, con questo termine si intende *l'insieme di tecniche statistiche usate per descrivere le caratteristiche di base dei dati raccolti in uno studio e per fornire una sintesi semplice del campione e delle misure raccolte*. Costituiscono la base iniziale di partenza di qualsivoglia analisi quantitativa dei dati;

Iniziamo la nostra analisi dei dati dallo studio delle statistiche descrittive che spiegano alcune delle variabili più rilevanti²⁶: Atteggiamento, livello di etnocentrismo e livello di posizione economica.

	Mean	Std. Deviation	N
Atteggiamento	5,21	1,45	210
Etnocentrismo	3,61	1,56	210
Posizione economica	4,58	1,29	210

Tabella 3.1: Analisi descrittiva relativa alle variabili dipendenti e indipendenti

All'interno della tabella sono rappresentati:

- Il livello di atteggiamento medio dei consumatori nei confronti del reshoring;
- Il livello medio di etnocentrismo da parte dei rispondenti;
- Il livello medio di situazione economica dichiarato dagli intervistati;

Dall'analisi descrittiva emerge la media e la devianza per ognuna delle variabili considerate. I valori utilizzati per rispondere ai questionari per la maggioranza sono composti da una scala da 1 a 7 muovendosi da un giudizio negativo (valori più bassi) ad un giudizio positivo (valori più alti). Il calcolo della media ci consente di raccogliere tutti i dati in un solo valore.

Dai risultati rappresentati nella Tabella 3.1, emerge che in tutti i casi osservati la media dei giudizi espressi supera il valore 3 esprimendo un elevatissimo livello di atteggiamento positivo nei confronti del reshoring e un alto livello di etnocentrismo e posizione economica dei rispondenti.

La media, presa isolatamente, non è sufficiente per la nostra analisi in quanto è opportuno studiare la variabilità dei dati raccolti e cioè capire in che misura i dati si discostano dalla media. Alla luce di ciò, prendiamo in considerazione la deviazione standard che esprime la dispersione dei dati intorno alla media

²⁶ Limitandoci a quelle variabili che hanno una natura continua poiché quelle discrete sono state già viste nelle statistiche socio-demografiche.

e quindi stima la variabilità di quest'ultimi. Osservando i dati rappresentati in tabella, possiamo notare che il valore della *Std. Deviation* si discosta poco dalla media implicando un'alta omogeneità di risposte dei soggetti a cui è stato sottoposto il questionario. In particolare, calcolando il coefficiente di variazione (rapporto tra dev. Standard e Media aritmetica) delle tre variabili studiate si ottengono i seguenti risultati:

- CV Atteggiamento = 0,28
- CV Etnocentrismo = 0,43
- CV Posizione Economica = 0,28

Il fatto che in tutti i casi il CV (coefficiente di variabilità) sia minore o uguale a 0,05 implica che la media è un indice corretto e quindi rilevante nella nostra analisi. Ne deriva una bassa variabilità delle risposte dei rispondenti al questionario e quindi una maggiore affidabilità dei dati emersi.

	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(costante)	4,22	,589		7,170	,000
Etnocentrismo	,135	,063	,145	2,145	,033
Età	-057	,108	-,035	-,526	,599
Istruzione	,266	,134	-,135	-1,987	,048
Posizione economica	,270	,076	,240	3,571	,000
R quadro= 0,12 (12%)					

Tabella 3.2: Modello di regressione

Prima di passare all'analisi del modello di regressione, è meglio puntualizzare che nonostante avessimo suddiviso i questionari riferendoli a tre ipotetiche imprese e somministrati a tre gruppi di individui differenti non sono emerse differenze tra i gruppi. Da qui è stato possibile trattare il campione come un singolo gruppo di 210 osservazioni proseguendo quindi con un'analisi aggregata. A questo punto analizziamo il modello di regressione. Come già evidenziato dall'analisi descrittiva, il livello dell'intercetta (4,22) del nostro modello si posiziona già ad un punto elevato. Ciò implica che l'atteggiamento del consumatore nei confronti del *reshoring* è già positivo all'interno del campione analizzato.

Dalla nostra analisi emerge qual è il contributo di ognuna delle variabili indipendenti sulla variabile dipendente atteggiamento.

La tabella 3.3 mostra il peso e la significatività delle singole variabili oggetto di studio. In primo luogo, andiamo ad analizzare l'ultima colonna della tabella dove sono rappresentati i valori di significatività espressi da ognuna delle variabili oggetto di studio.

I dati emersi dimostrano che etnocentrismo, istruzione e posizione economica sono variabili significative e quindi risultano essere predittori rilevanti nel modello essendo i valori di tutte e tre le variabili, minori o uguali a 0.05 (valore soglia al di sotto del quale si può affermare che i dati osservati sono statisticamente significativi).

Dunque, le variabili osservate risultano avere una forte influenza nel determinare l'atteggiamento dei consumatori nei confronti del fenomeno, eccetto per l'età che mostra un valore superiore a 0,05 con 0,599 di significatività.

In secondo luogo, analizziamo la colonna del coefficiente del beta standardizzato. Dai risultati risulta interessante la forte rilevanza di variabili indipendenti quali:

- livello di etnocentrismo;
- livello di istruzione;
- posizione economica;

In particolare, dai dati si desume che il valore che maggiormente impatta sull'atteggiamento complessivo è quello corrispondente alla variabile "posizione economica" seguita dalla variabile "etnocentrismo" e successivamente dal "livello di istruzione".

Possiamo osservare come variabili indipendenti quali "livello di etnocentrismo" e "posizione economica" abbiano una relazione lineare diretta con la variabile dipendente "atteggiamento". Questo è spiegato dal segno positivo del coefficiente beta con valori quali 0,145 etnocentrismo e 0,240 posizione economica; al contrario, il segno negativo del coefficiente associato al livello di istruzione (-0,135) mostra una relazione inversa della variabile indipendente con la variabile dipendente atteggiamento, agendo in maniera negativa sulla visione positiva del consumatore verso il fenomeno del reshoring.

Dalle osservazioni, si evince quindi che le variabili indipendenti quali etnocentrismo e posizione economica agiscono in maniera positiva ad influenzare l'atteggiamento favorevole dei consumatori di fronte all'implementazione di una strategia di ritorno a casa della produzione: più alto sarà il livello di etnocentrismo del consumatore e maggiore il suo grado di posizione economica allora maggiore sarà il suo atteggiamento positivo nei confronti del fenomeno. Viceversa maggiore sarà il livello di istruzione, minore sarà la positività dell'atteggiamento che migliorerà al diminuire del grado di *education*.

Il valore di **R quadro** aiuta a spiegare quanta parte del fenomeno è spiegata dalle variabili indipendenti che abbiamo preso in considerazione per spiegare la variabile indipendente "atteggiamento" (Tab. 3.3).

Dai valori della "*R Square*" possiamo considerare l'adattamento soddisfacente in quanto il modello spiega circa il 12% della variabilità complessiva. Dunque il 12% della varianza della nostra variabile endogena è spiegata dalle variabili prese in considerazione nell'analisi. Il valore può essere definito abbastanza buono ed esauriente ma, data la natura complessa del fenomeno e data la sua attualità che porta ad avere un repertorio di ricerche ancora molto povero nell'ambito "consumer behaviour", potrebbe essere utile approfondire la ricerca e aggiungere ulteriori variabili che possano

migliorare e rendere più completa l'analisi del fenomeno studiato. In effetti, ulteriori approfondimenti potrebbero verificare la consistenza del modello tramite dei test BIC e/o Akaike valutando l'introduzione o l'eliminazione di variabili.

Un ulteriore filone di ricerca, potrebbe cercare di approfondire il fenomeno prendendo in considerazione consumatori di Paesi anche diversi dall'Italia. E quindi, ad esempio potremmo analizzare la percezione di consumatori di altre nazioni (Francesi, inglesi, statunitensi ecc) circa sia il tema del reshoring in generale, che il reshoring italiano. Inoltre, di conseguenza, potremmo anche analizzare la percezione consumatori italiani nei confronti di strategie di reshoring adottate da aziende straniere (per esempio, rispetto a prodotti e marchi tipici di un determinato paese). Riguardo alla tematica del reshoring generale, in particolare potremmo somministrare lo stesso questionario a gruppi di rispondenti di altre nazioni e verificare con un test ANOVA , se i gruppi sono omogenei tra loro. In fine (nel caso di un modello "internazionale"), si potrebbe introdurre una variabile riguardante il livello di protezione della proprietà intellettuale riguardante il paese di appartenenza del rispondente. In questo modo, la variabile che chiameremo intellectual property right consciuiness potrebbe aiutare a verificare l'esistenza e la rilevanza di un eventuale fattore culturale.

3.5 Conclusioni

L'analisi appena descritta ci ha fatto raggiungere l'obiettivo prefissato e cioè comprendere come e con quale rilevanza, fattori individuali influenzano l'atteggiamento dei consumatori nei confronti del fenomeno *reshoring*, tra questi, fattori demografici, sociali e attitudinali. I dati osservati hanno portato alle seguenti conclusioni:

- i soggetti con più alta posizione economica valutano in modo molto positivo il rientro in Italia della produzione da parte delle imprese;

- i soggetti con più alto grado di etnocentrismo valutano in modo positivo il rietro in Italia;
- l'atteggiamento positivo nei confronti del fenomeno *reshoring* è più diffuso tra quegli individui con minore livello di istruzione;

Conclusioni

L'obiettivo dell'elaborato, è stato quello di presentare il fenomeno del *reshoring*, divenuto uno dei maggiori trend innovativi degli ultimi anni. Il lavoro è stato delineato cercando di studiare il fenomeno da differenti punti di vista e in particolare da una prospettiva aziendale e dalla prospettiva dei consumatori. La lettura congiunta dei primi due capitoli permette di mostrare il fenomeno delineandone l'origine, le cause, i rischi ed i benefici da esso apportati analizzandone un contesto interno ed esterno all'impresa. Nel secondo capitolo, emerge l'importanza della relazione tra impresa e *stakeholders* interni ed esterni focalizzandosi specialmente su un approccio *consumer basic*: si percepisce una visione dell'impresa strettamente legata ai consumatori che sono quei soggetti che condizionano maggiormente la sua sopravvivenza e il suo successo. La mia ricerca spinge l'idea di dare un'elevata importanza al ruolo del consumatore all'interno di un contesto dove si voglia implementare una strategia di *reshoring* e ciò implica un opportuno studio del suo atteggiamento nei confronti del fenomeno e come varia la sua propensione positiva nei confronti di quest'ultimo. È proprio questo il punto maggiormente interessante e oggetto di studio nel terzo ed ultimo capitolo. Tenendo fermo il contesto esterno e assumendo che un'impresa implementi una strategia di *reshoring*, attraverso un tentativo di regressione ho spiegato come l'atteggiamento positivo dei consumatori nei confronti del fenomeno, varia a seconda di fattori individuali. L'analisi dei dati, ottenuti attraverso la somministrazione del questionario ha confermato la tesi secondo la quale il successo del *reshoring* deriva in gran parte da caratteristiche socio-demografiche e psico-grafiche del consumatore.

Nel corso dell'elaborato, il *reshoring* è stato definito più volte un'inversione della precedente strategia di *offshoring*. Nonostante questo, a mio parere non può essere ancora decretata la fine dell'era della delocalizzazione.

Inoltre, chiarito il fatto che il reshoring derivi da inefficienze legate alle precedenti operazioni di offshoring, non si può escludere che in futuro le imprese ritornino a delocalizzare in quei paesi economicamente più vantaggiosi. Questo implica la non irreversibilità del fenomeno.

In fine, ritengo di poter affermare che il reshoring sia un fenomeno destinato a crescere e a consolidarsi in particolar modo in un contesto italiano. E' anche vero, a mio avviso che sia un fenomeno ancora abbastanza inesplorato e in particolar modo in un contesto "*consumer behaviour*". Condizione preliminare per sfruttare a pieno i vantaggi derivanti da questa pratica è, infatti, una maggior conoscenza dei driver, degli effetti, dei benefici e dei rischi connessi, raggiungibile solamente attraverso studi approfonditi e una maggiore disponibilità di dati empirici.

INDICE FIGURE E TABELLE

CAPITOLO PRIMO

Cos'è il *reshoring*: dalla globalizzazione all'inizio del fenomeno

Tabella 1.1 I costi nascosti dell'*offshoring*.....16

Fonte: Stephen Manning, 2013. "Uncovering the hidden costs of *offshoring*

Tabella 1.2 Selected cases of reshoring of manufacturing operations to the United States, 2010-2013.....19

Fonte: Reshoring Initiative

CAPITOLO SECONDO

RESHORING: drivers del fenomeno ed effetti sugli stakeholders rilevanti

Tabella 2.1 Reshoring Options.....26

Fonte: Grey et al. (2013). "The *reshoring* phenomenon"

Figura 2.1 Level of importance of manufacturing sourcing strategy decision drivers.....33

Fonte: Supply chain optimization Study, The Hackett Group, 2012

Tabella 2.2 Decisioni di back-reshoring per area\paese abbandonato.....34

Fonte: Uni Club Back reshoring Group, 2015

Figura 2.2 China average yearly wages in manufacturing.....38

Fonte: www.tradingeconomics.com, National Bureau of Statistics of China

Figura 2.3 India average daily wage rate in manufacturing38

Fonte: www.tradingeconomics.com, National Bureau of Statistics of China

Figura 2.4 Reshoring decision funnel.....41

Fonte: A.T Kearney. “Solving *reshoring* dilemma”

Figura 2.5 Scenario Planning-Macro and Industry Trends.....42

Fonte: A.T Kearney. “Solving *reshoring* dilemma”

Figura 2.6 Distribuzione per settori delle aziende che effettuano il Back reshoring in Italia.....45

Fonte: Uni Club-Back reshoring survey, 2014

Figura 2.7 Evoluzione temporale dei fenomeni in Italia.....51

Fonte: Uni-Club More Back Reshoring Research Group

Figura 2.8 Stakeholders model.....54

Fonte: Freeman R. Edward (1984)

CAPITOLO TERZO

L’atteggiamento dei consumatori nei confronti del fenomeno reshoring: la ricerca

Figura 3.1 Domande relative agli aspetti socio-demografici dei consumatori.....71

Figura 3.2 Aspetti socio- demografici del consumatore.....73

Tabella 3.1 Analisi descrittiva relative alle variabili dipendenti e indipendenti.....74

Tabella 3.2 Modello di regressione.....76

BIBLIOGRAFIA

- Fratocchi L., Di Mauro C., Barbieri P., Nassimbeni G. & Zanoni P. (2014), "When manufacturing moves back: Concepts and questions", *Journal of Purchasing and Supply Management*, 20, 1: 54–59.
- Lucio Fumagalli, Pierluigi di Cioccio(2012). L'outsourcing e i nuovi scenari della terziarizzazione.
- Tatyana P. Soubbotina with Katherine A. Sheram, Beyond economic growth.
- Kevin H.Rourke, Jeffrey G. Williamson, Aprile 2000., When did globalization begin?.
- Alessandro Roncaglia(2012), La ricchezza delle idee, storia del pensiero economico.
- Andre Gunder Frank(1929-2005) è stato un sociologo ed economista tedesco. Fa parte dei fondatori della Teoria della Dipendenza e del World Systems Theory, negli anni sessanta.
- Brusco S., Paba S. (1997), *Per una storia dei distretti industriali italiani dal secondo dopoguerra agli anni novanta*, in Barca F. (a cura di), *Storia del capitalismo italiano dal dopoguerra ad oggi*, Roma, Donzelli.
- Gray et al. (2013) "The Reshoring Phenomenon: What Supply Chain Academics Ought to Know and Should Do."
- Feenstra R., Hanson G. (1996), *Globalization, Outsourcing and Wage Inequality*, in «American Economic Review», 86, pp. 240-245.
- Feenstra R., Hanson G. (1999), *The Impact of Outsourcing and High-Technology Capital on Wages: Estimates for the U.S., 1979-1990*, in «Quarterly Journal of Economics», vol. 114, n. 3, pp. 907-940.
- Graziani G. (1998), *Globalization of Production in Textile and Clothing Industries: The Case of Italian Foreign Direct Investment and Outward Processing in Eastern Europe*, in Zysman J., Schwartz A.
- *Enlarging Europe: The Industrial Foundations of a New Political Reality*, University of California International and Area Studies Digital Collection, Research Series n.99.
- Schulte, Anja (2002). *Das Phänomen der Rückverlagerung*. Gabler Verlag, 97-114.
- Janssen, Dorr, Sievers (2012). Reshoring Global Manufacturing: Myths and Realities,

The Hackett Group.

- Cappellini M. (2011). Incentivi e flessibilità, produrre in Occidente torna ad essere vantaggioso. *Il sole 24 ore*, 6-6-2011, p. 23.
- Williamson, Oliver E. (1998). I meccanismi del governo. L'economia dei costi di transizione: concetti, strumenti, applicazioni. Vol. 21. FrancoAngeli.
- Coase R.H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4 (12), 386-405.
- Gola C., Mori A. (1999). L'internazionalizzazione delle imprese industriali. Un'indagine campionaria in Lombardia. *L'industria*, 20 (1), 69-92.
- Dunning, John H. (1988). The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of international business studies*, 1-31.
- Fratocchi L. et al (2014). "Il back-reshoring manifatturiero nei processi di internazionalizzazione: inquadramento teorico ed evidenze empiriche." Atti del XXVI Convegno annuale di Sinergie.
- Il Rinascimento della Manifattura italiana (2015). <http://www.metainitaly.eu/il-rinascimento-della-manifattura-italiana/>
- ANIE: IL MANIFATTURIERO ITALIANO GUARDA VERSO UN NUOVO MODO DI FARE IMPRESA. Assemblea annuale ANIE. www.anie.it
- Fratocchi L. et al. (2013). Manufacturing Back-shoring: Theoretical Conceptualization and Empirical Evidence. *15th International Academy of Management and Business (IAMB)*, 17-19 Aprile 2013.
- Di Nola M. (2010). La Cina aumenta il salario minimo in 30 grandi città dopo gli scioperi. Cambia qualcosa anche per noi. <http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2010-06-04/cina-aumenta-stipendi-scioperi-193400.shtml?uuid=AYX5GxvB>
- Tate, Wendy L., et al. (2014). Global competitive conditions driving the manufacturing location decision. *Business Horizons*, 5 (3), 381-391.
- Vinciguerra L. (2013). Nelle province cinesi accelera il costo del lavoro. <http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2013-01-18/nelle-province-cinesi-accelera-102011.shtml?uuid=AbyTuXLH>

- Gray J.V., Skowronski K., Esenduran G. & Rungtusanatham M.J. (2013), "The reshoring phenomenon: What supply chain academics ought to know and should do", *Journal of Supply Chain Management*, 49, 2: 27–33
- Hamlin K., Zhou X. (2013). Foxconn Plant in Peanut Field Shows Labor Eroding China Edge. Bloomberg. <http://www.bloomberg.com/news/articles/2013-03-26/foxconn-plant-in-peanut-field-shows-labor-eroding-china-s-edge>
- Aiqing Zheng (2011). Lo sviluppo economico, il diritto del lavoro e il dumping sociale in Cina. *Lavoro e diritto*, 1/2011, 55-70.
- Shale gas, un affare per gli Usa. Articolo del 26 novembre 2014. <http://espresso.repubblica.it/plus/articoli/2014/11/26/news/shale-gas-un-affare-per-gli-usa-1.189352>
- Tate, W. L., Ellram, L. M., Bals, L., & Hartmann, E. (2009). Offshore outsourcing of services: an evolutionary perspective. *International Journal of Production Economics*, 120(2), 512-524.
- Tate, W. L., Ellram, L. M., Schoenherr, T., & Petersen, K. J. (2014). Global competitive conditions driving the manufacturing location decision. *Business Horizons*, 57(3), 381-390.
- City of Dayton, Ohio. Office of the City Commission. Commissioner Whaley to Testify in Support of Manufacturing . Press Releases. City of Dayton, 18 Mar. 2013. Web. 15 Dec. 2014
- Cotrill, "Reshoring: New Day, False Dawn, or Something Else?"
- Zhuplev, Anatoly, and Kari Liuhto. "Geo-Regional Competitiveness in Central and Eastern Europe, the Baltic Countries, and Russia." IGI Global, 2014. 1-458. Web. 18 Dec. 2014. doi:10.4018/978-1-4666-6054-0
- Zhuplev and Liuhto, "Geo-Regional Competitiveness in Central and Eastern Europe, the Baltic Countries, and Russia."
- Understanding how consumers make complex choices (November 2, 2001) http://www.glowa.ca/Understanding_consumer_behaviour.pdf
- Ariely, Dan, "Controlling the Information Flow: Effects on Consumers' Decision-making and Preferences", *Journal of Consumer Research*, Vol. 27. September 2000.

- Hallaq, J. and K. Pettit, “The Relationship of Product Type, Perceived Evaluative Criteria, and the Order of Consumption of the Evaluation of Consumer Products”, *Advances in Consumer Research*, (Chicago: Association for Consumer Research), 1983.
- Adapted partially from: Louviere, Jordan J., David Hensher, and Joffre Swait, “Stated Choice Methods: Analysis and Application”, Cambridge University Press, Cambridge UK, 2000, and extended by the author.
- Definizione espressa dalla Commissione Europea nel Libro Verde del 2011
- Convegno Pambianco (2014). Back to Italy: la nuova frontiera produttiva della moda italiana e internazionale.
- Shimp, Terence A., Subhash Sharma (1987). Consumer ethnocentrism: construction and validation of the CETSCALE. *Journal of marketing research*, 280-289.
- Pastore, A. e Giraldi, A. (2010). Etnocentrismo e consumer behaviour. Uno studio sui consumatori italiani. Atti del 9th International Congress Marketing Trends, Venezia, 20-22 Gennaio.
- D’Orazio Emilio (2005). Verso una teoria degli stakeholder descrittiva: modelli ad uso dei manager di organizzazioni complesse, notizie di POLITEIA , 1128-2401, 11-58.
- Freeman R. Edward , McVea John (2001). A Stakeholder Approach to Strategic Management, Darden School of Business Working Paper Series, 01-02, 228-241
- Roggeveen Anne L. Bharadwaj , Neeraj , D. Hoyer Wayne (2007). How call center location impacts expectations of service from reputable versus lesser known firms, *Journal of Retailing*, 83, 403-410.
- Mueller, R. D., Broderick, A. J., & Mack, R. (2001, May). Captious cues: The use of misleading, deceptive or ambiguous country-of- origin cues, European Academy of Marketing Conference (p. 53). Bergen: The Norwegian School of Economics and Business Administration.
- Nijssen Edwin J., Douglas Susan P. (2004). Examining the animosity model in country with a high level of foreign trade, *International Journal of Research in Marketing*, 21, 23-38.
- Levine David M. , Krebiel Timothy C. , Berenson Mark L (2002). *Statistica*, Apolgeo, pag. 5.
-

SITOGRAFIA

www.supplychain247.com

www.tradingeconomics.com

www.doingbusiness.com

www.academia.edu

www.symbola.net

www.newsmercati.com

www.ilsole24ore.com

www.ilpost.it

www.internazionale.it

www.aku.it

www.kpmg.com

www.wikipedia.it

Dipartimento di Economia e Direzione delle imprese

Cattedra di Comportamento del consumatore

***RESHORING: EVOLUZIONE DEL FENOMENO E ANALISI
DELL'IMPATTO SUI CONSUMATORI ITALIANI***

Relatore:

Prof.ssa Simona Romani

Candidato:

Yvonne Improta

Matricola:657031

Correlatore:

Prof. Marco Francesco Mazzù

Anno Accademico 2015/2011

Introduzione

Un mercato sempre più aperto, le crescenti interdipendenze economiche, sociali, politiche e tecnologiche, hanno teso sempre più ad uniformare il commercio, le culture, i costumi e il pensiero creando un mondo sempre più globale. La globalizzazione ha incrementato significativamente la crescita economica di paesi in via di sviluppo, dando loro la possibilità di svolgere un ruolo importante in un contesto sempre più caratterizzato dalla dispersione delle attività della catena del valore e dagli investimenti di tipo produttivo in paesi diversi da quello d'origine.

Questo fenomeno mondiale, ha portato sempre di più alla nascita di nuovi “modelli di business”. Tra le strategie internazionali sviluppate negli ultimi anni ci si è concentrati molto su due fenomeni con direzione opposta: *offshoring* e *reshoring* che consistono rispettivamente nello spostamento da parte dell'impresa delle attività di produzione al di fuori del proprio paese di origine e nella riorganizzazione delle filiere produttive all'interno di quest'ultimo (*reshoring*). Dopo anni di delocalizzazione delle attività produttive si inizia a riconsiderare il “ritorno a casa” dei processi manifatturieri.

Le ragioni rilevanti che hanno portato sempre di più alla nascita di un atteggiamento favorevole nei confronti del *reshoring* sono varie:

- Il rischio di perdere il controllo di informazioni critiche per la competitività;
- Distanza culturale e geografica tra il paese d'origine e quello ospitante;
- Pericolo di comportamenti opportunistici da parte dei fornitori come il mancato rispetto della proprietà industriale e intellettuale;
- Il rischio di interventi di formazione e assistenza nel caso di ricorso a fornitori internazionali, specialmente in paesi in via di sviluppo;
- Difficoltà nel monitoraggio del mantenimento dei livelli qualitativi della produzione esternalizzata.

Secondo Freeman, il valore e il successo delle scelte aziendali deriva in gran parte dalla relazione creata con i consumatori. È infatti la soddisfazione dei bisogni di quest'ultimi a garantire la sopravvivenza aziendale.

L'obiettivo è quello di inquadrare il fenomeno al fine di darne una visione chiara, in modo da poterne studiare in dettaglio tutte le forze che lo riguardano e in particolar modo il ruolo dei consumatori. Pertanto, al fine di portare avanti una giusta e coerente analisi del fenomeno non si può tener conto del solo punto di vista dell'impresa, perché in questo modo l'azienda rischia di non essere in grado di valutare correttamente la convenienza ad attuare tale strategia rischiando, inoltre, di danneggiare la propria situazione economica in quanto non curante di tutti i soggetti coinvolti. Dunque, per garantire il successo della strategia è necessario analizzare il punto di vista di tutti gli stakeholders coinvolti e, nella mia analisi, ci si focalizzerà in modo particolare sulla prospettiva del consumatore. Conoscere la percezione e l'attitudine dei consumatori nei confronti del *reshoring*, può essere essenziale ai fini di un esito positivo della decisione di rimpatrio produttivo. A tal fine, l'obiettivo del terzo e ultimo capitolo, consiste proprio nell'individuare attraverso un'analisi di regressione, quali sono i fattori individuali che maggiormente spingono il consumatore ad avere un atteggiamento favorevole nei confronti del fenomeno. Dunque, l'ultima parte dell'elaborato, sarà incentrata sull'analisi e l'interpretazione dei risultati empirici derivanti da una ricerca condotta attraverso un sondaggio su un campione rappresentativo di 210 soggetti. Questa ricerca ci permetterà di ampliare la conoscenza del fenomeno, soprattutto in un contesto “*consumer behaviour*” e ci darà la possibilità di

giungere a conclusioni soddisfacenti circa la relazione *reshoring-consumatori*.

CAPITOLO PRIMO

Cos'è il Reshoring: dalla Globalizzazione all'inizio del fenomeno

La globalizzazione ha influenzato il comportamento strategico dell'impresa in diversi ambiti: mercato, concorrenza, risorse, persone, valori e produzione. Ed è proprio su quest'ultima, la produzione, che mi soffermerò essendo questo, il punto focale da cui parte il mio lavoro.

La globalizzazione, infatti, si manifesta nella crescente dispersione, in paesi diversi, delle attività della catena del valore e in particolare nel crescente volume di investimenti di tipo produttivo realizzati in paesi diversi da quello d'origine.

Questo fenomeno mondiale, le nuove tecnologie, un mercato più libero, portano alla nascita di nuovi "modelli di business" se così si può chiamarli.

Un tema molto discusso oggi, ci mostra come le imprese stiano iniziando un processo di "ritorno", consistente nel riportare la produzione manifatturiera al proprio paese di origine. Questo processo prende il nome di "*Reshoring*".

Questo tema, però, non può essere esaminato isolatamente dato che è la conseguenza di precedenti decisioni che hanno interessato "l'allungamento" della catena del valore e quindi la riconfigurazione delle funzioni di impresa su scala mondiale: *l'offshoring*. (John V.Gray, Keith Skowronski, Gokce Esenduran and M. Johnny Rungtusanatham 2013).

L'offshoring consiste nel trasferire fisicamente la produzione di un prodotto o di un servizio in un paese diverso da quello di origine. Non si tratta di vendere il prodotto o servizio nel paese nel quale questo viene prodotto, ma al contrario, i prodotti vengono acquistati dall'impresa del paese di origine e rivenduti con il proprio marchio.

Generalmente la delocalizzazione avviene in paesi in via di sviluppo, ossia paesi precedentemente marginali dal punto di vista economico-industriale, ma che, grazie a diverse ragioni su cui ci concentreremo in seguito, sono entrati sempre di più a far parte della scena economica/commerciale globale. Inizialmente a fare propria questa pratica sono stati gli Stati Uniti che iniziarono a delocalizzare in Messico; mentre altri paesi come Francia, Italia, Germania preferivano rivolgersi a paesi d'Europa come Romania o altri paesi dell'ex URSS. Più tardi, sia americani che europei della parte occidentale iniziano a spostare i processi produttivi in Asia, soprattutto nella ricerca di minori costi di produzione, manodopera a basso costo, regimi fiscali più convenienti. La percezione comune, però, è che una serie di fattori sta cambiando e sta portando le aziende a prendere in considerazione la riorganizzazione del processo produttivo nel proprio paese.

Come già citato precedentemente con riferimento alla strategia di delocalizzazione, anche l'opposta tendenza, il *Reshoring*, ha visto come primo protagonista gli Stati Uniti dove si è registrato il più alto numero di rientri nell'ultimo decennio (UniClub-Back-Reshoring²⁷, 2014). Tra i protagonisti del fenomeno negli Stati Uniti si ricordano alcune grandi storie di successo come GE Appliance Park, Starbucks e Apple (A.T. Kearney, 2015).

Se prediamo in considerazione l'Europa, invece, vedremo come principale iniziatore l'Italia in cui il primo vero e proprio caso di "ritorno a casa"

²⁷ In Italia il gruppo di ricerca l'UniClub Backshoring (composto dalle Università dell'Aquila, Bologna, Catania, Modena, Reggio Emilia e Udine) si è occupato negli ultimi anni di studiare il fenomeno e ha dimostrato che l'Italia è il primo Paese europeo per numero di "ritorni in patria".

della produzione si registra nel 2004 con Belfe di Vicenza.

Nel capitolo che segue andremo ad analizzare nel dettaglio i fattori che hanno spinto sempre più ad investire in un cambio di tendenza dall'offshoring al reshoring. Si descriverà il fenomeno del *reshoring* delineandone l'origine, le cause, i rischi e i benefici che ne derivano.

CAPITOLO SECONDO

RESHORING: drivers del fenomeno ed effetti sugli stakeholders rilevanti

Ken Cottrill, ricercatore di marketing a Philadelphia negli Stati Uniti, definisce il reshoring come *“a manufacturing location decision that is a change in policy from a previous decision to locate manufacturing offshore from the firm's home location”*. In questo senso, il reshoring non viene considerato solamente una scelta di business ma anche una correzione o annullamento di una precedente scelta di location. Alla luce di ciò, definita come una *“location decision”*, il fenomeno del Reshoring può manifestarsi in diverse modalità applicabili a seconda di variabili determinate da fattori interni all'impresa e fattori dell'ambiente esterno.

		To Onshore	
		In-House	Outsourced
From Offshore	In-House	In-House Reshoring	Reshoring for Outsourcing
	Outsourced	Reshoring for Insourcing	Outsourced Reshoring

Tabella 2.1: Reshoring Options

Fonte: Grey et al. (2013). *“The reshoring Phenomenon”*

- **IN HOUSE RESHORING** – un'azienda compie domanda nel suo mercato locale per il trasferimento di attività produttive in corso di esecuzione da impianti offshore a impianti di proprietà all'interno del paese d'origine.
- **RESHORING FOR OUTSOURCING** – l'azienda compie domanda nel suo mercato locale per trasferire le attività produttive in corso di esecuzione da impianti offshore (di proprietà) a fornitori del paese d'origine.
- **RESHORING FOR INSOURCING** – l'azienda compie domanda per il trasferimento delle attività manifatturiere in corso di esecuzione da fornitori all'estero a impianti di proprietà del paese d'origine.
- **OUTSOURCED RESHORING** – l'azienda compie domanda nel suo mercato locale per trasferire la produzione da fornitori all'estero a fornitori con sede nel paese d'origine.

Scegliere di riportare a casa la produzione implica un'analisi a 360° gradi di tutti gli aspetti coinvolti e tutte le variabili interessate rendono necessario uno studio molto approfondito del fenomeno e un'analisi molto accurata della decisione di scelta.

Quando ci si presta a considerare una decisione di reshoring dovranno essere misurate tre angolazioni diverse: Governi, Imprese e consumatori.

Questi, infatti, possono considerarsi le parti interessate in prima persona ai potenziali effetti che potrebbe generare una decisione di ritorno della produzione e quindi, **iniziare a valutare le percezioni positive o negative a livello sociale (tema disoccupazione, sfruttamento del lavoro, sistema fiscale), aziendale (costo della produzione, time to market, inflazione salari, problemi organizzativi) e dei consumatori (effetto made in, tema della qualità), potrebbe essere un buon punto di partenza.**

A dare un grande contributo, riguardo le ragioni rilevanti del reshoring è stato Luciano Fratocchi che nel paper *“Manufacturing Back-shoring: Theoretical Conceptualization and Empirical Evidence”* avente ad oggetto le imprese occidentali, evidenzia le quattro cause principali da considerare in un processo di “ritorno a casa” della produzione:

- La causa citata più frequentemente riguarda l'aumento del costo del lavoro nei paesi in via di sviluppo protagonisti della strategia dell'offshoring. Altri tipo di costi che sembrano essere critici sono i costi di trasporto, l'aumento del costo del petrolio, il costo dell'energia, tasse e tutti quei costi che rientrano nei costi di transazione analizzati nelle pagine precedenti.
- La seconda causa più citata riguarda la perdita di flessibilità operativa. Questa deriva da: rigidità degli ordini di acquisto dopo l'emissione (Ferreira e Prokopets, 2009), la penalizzazione per il ritardo nelle consegne (Ritter e Sternfels, 2004), eccessi di scorte in magazzino (Ferreira e Prokopets, 2009), presenza di un ordine minimo di carico nei container e minore capacità di soddisfare al meglio le richieste dei clienti a causa della distanza tra i centri di progettazione e di produzione.
- Il terzo ordine di cause riguarda la scarsa qualità dei prodotti che deriva non solo dalla manodopera nei Paesi in cui si è delocalizzato ma soprattutto dall'esternalizzare la produzione affidandola a soggetti non direttamente controllati dall'impresa. Questo problema potrebbe riguardare in particolar modo la Cina dove la percezione comune è la bassa qualità.
- La quarta causa più citata, infine, riguarda le condizioni nel paese d'origine delle rispettive imprese che spingono al rimpatrio: sussidi per il trasferimento, la maggiore flessibilità nel mercato del lavoro, l'alto tasso di disoccupazione che porta alla richiesta di una politica industriale protezionista nei confronti dei lavoratori, debolezza del dollaro nei confronti dello yuan cinese. Altre ragioni considerevoli riguardano le condizioni e il contesto socio-economico dei paesi ospitanti: rischio di cambio, rischio politico e sociale e mancanza di personale qualificato e ben addestrato.

Il contesto italiano

L'Italia è il secondo Paese del mondo, alle spalle degli Stati Uniti e primo in Europa a iniziare un processo di rimpatrio produttivo.

Il driver per eccellenza che spinge il fenomeno in Italia potrebbe essere **la qualità**. Il Made In Italy viene percepito come sinonimo di pregio ed eccellenza non solo in Italia ma anche all'estero e in tutto il mondo. Si potrebbe, in realtà, parlare di un *Trade Off* tra

“alto costo della manodopera” e la “maggiore qualità del prodotto”. Riguardo la seconda variabile, gli imprenditori italiani iniziano a percepire l’esigenza di fornire maggiore attenzione alle esigenze dei consumatori offrendo un prodotto di qualità e un servizio di assistenza al cliente più rapido. Dopo la forza del Made In Italy è importante considerare anche altri fattori che incitano il ritorno: l’alto costo dei trasporti, la maggiore flessibilità negli ordini e il time to market avvicinando la produzione ai punti vendita.

I risultati di una ricerca del gruppo “*Uni-Club More back- Reshoring*” mostrano che in Italia i settori più influenzati dal fenomeno riguardano quello della moda (43.5%) e quello dell’elettronica-elettrotecnica (18%).

All’effetto “Made In” seguono diversi drivers che distinguiamo in:

- Miglioramento del servizio al cliente
- Limitata qualità delle produzioni delocalizzate
- Costi logistici
- Riorganizzazione aziendale
- Focus sull’innovazione, vicinanza R&D/produzione
- Pressioni sociali nel paese d’origine (es. sindacati)
- Costi totali
- Riduzione del gap del costo del lavoro
- Disponibilità di capacità produttiva nel paese d’origine
- Elementi emotivi (attaccamento all’Italia)
- Scarsa attrattività del mercato locale
- Scarsa protezione della proprietà intellettuale
- Tempi di consegna
- Miglioramento della flessibilità organizzativa
- Incentivi governativi
- Difficoltà di coordinamento della attività estere
- Dazi di importazione

La prospettiva del consumatore

Il fenomeno del reshoring, non interessa unicamente l’impresa individuale ma interessa anche e soprattutto una serie di stakeholder interni ed esterni all’impresa e quindi il mercato e tutte le sue componenti (gruppi politici, istituzioni finanziarie, sindacati, fornitori, concorrenti, governo, dipendenti, consumatori ecc..). Al fine di portare avanti una giusta e coerente analisi del fenomeno non si può tener conto del solo punto di vista dell’impresa perché in questo modo, l’azienda rischia di non essere in grado di valutare correttamente la convenienza ad attuare tale strategia rischiando, inoltre, di danneggiare la propria situazione economica in quanto non curante di tutti i soggetti coinvolti. Dunque, per garantire il successo della strategia è necessario analizzare il punto di vista di tutti gli stakeholder coinvolti e nel nostro caso ci si focalizzerà sul consumatore. Gli studi attuali riguardo il comportamento del consumatore circa il fenomeno sono ancora altamente limitati e inoltre non si concentrano in dettaglio sulle caratteristiche di quest’ultimo quanto su diversi scenari che condizionano il suo atteggiamento. È proprio sulla base di ciò che si incentra la mia analisi che nel terzo capitolo, cercherà di addentrarsi il più possibile nella psicologia del consumatore e indagherà in dettaglio su come fattori individuali influenzano le loro percezioni nei confronti del fenomeno.

CAPITOLO TERZO

L'atteggiamento dei consumatori nei confronti del fenomeno Reshoring: evidenza empirica

Obiettivi della ricerca

L'obiettivo di questo capitolo, è quello di proseguire con l'analisi approfondendo la questione da un punto di vista esterno all'impresa e andando ad indagare la prospettiva del consumatore dinnanzi a questo cambio di tendenza grazie ad una ricerca sui consumatori italiani. La mia ricerca si propone di studiare gli effetti dell'implementazione della strategia di *Reshoring* sulle reazioni dei consumatori. Conoscere la percezione dei consumatori di fronte ad un processo che implica il ritorno della produzione al proprio paese d'origine, potrebbe fornire al management dell'impresa le informazioni e la conoscenza giusta circa l'impatto di questo atteggiamento sulla domanda di prodotti e servizi dell'azienda. Ovviamente, la decisione di intraprendere una strategia di Reshoring o meno, è influenzata, come già spiegato nei capitoli precedenti, da una varietà di fattori quali condizioni economiche, ambientali, tecnologiche, legali e sociali. La mia analisi, in particolare si concentra su soggetti interessanti quali i consumatori. I lavori di ricerca in ambito di "*Consumer behaviour*" all'interno di un contesto di *reshoring* sono ancora molto limitati. Quello su cui si sono focalizzate la maggior parte delle ricerche è stato lo studio di come il consumatore risponde a cambiamenti dell'ambiente esterno. Il punto ancora non abbastanza discusso, riguarda il punto di vista del consumatore e quindi, come i suoi atteggiamenti verso il fenomeno reshoring, si muovono in base a caratteristiche individuali.

L'obiettivo è quello di indagare sul come alcune variabili individuali influenzano l'atteggiamento positivo dei consumatori nei confronti del fenomeno.

Nell'analisi vengono utilizzate variabili dipendenti quali l'atteggiamento; e variabili indipendenti quali età, livello di istruzione, situazione economica e livello di etnocentrismo.

Lo scopo, è quello di studiare come variabili socio demografiche e psico grafiche influenzano l'*attitude* dei consumatori nel caso in cui si ipotizzasse l'implementazione di una strategia di *reshoring* e quindi come variabili indipendenti quali età, posizione economica, etnocentrismo e livello di istruzione spiegano l'atteggiamento dei consumatori nei confronti del fenomeno.

Dati:

Y = atteggiamento positivo verso il reshoring

X_n = variabili indipendenti

$$Y = F(x_n)$$

Dove le variabili indipendenti X_n sono rappresentate da :

- Età
- Livello di istruzione

- Situazione economica
- Livello di etnocentrismo

Dunque, l'atteggiamento positivo del consumatore nei confronti della strategia varia in funzione di variabili indipendenti.

L'analisi rivela in maniera abbastanza interessante, come fattori quali etnocentrismo, livello di istruzione e posizione economica siano predittori significativi dell'atteggiamento. In particolare, è emersa una forte influenza del grado di etnocentrismo sulle reazioni dei consumatori al fenomeno. Secondo la teoria di Shimp e Sharma(1987), in termini di *Consumer behaviour*, un consumatore è etnocentrico se percepisce in maniera negativa l'acquisto di beni importati in quanto ritiene che questo comportamento implichi effetti negativi sull'economia interna di un paese in termini di disoccupazione, fallimento delle aziende, contrasto col sentimento del patriottismo. Viceversa, un consumatore, non è etnocentrico, se crede che l'acquisto di beni importati non comporti alcuna conseguenza in quanto questi prodotti verrebbero valutati esclusivamente sulla base delle loro caratteristiche senza prendere in considerazione l'etichetta Made In. Alla luce di ciò, l'etnocentrismo consiste nella tendenza a sopravvalutare i prodotti nazionali, accentuandone gli aspetti positivi e a sottovalutare i prodotti stranieri minimizzandone le virtù. Inoltre i consumatori con alto grado di etnocentrismo tendono a guardare l'acquisto esclusivo di prodotti nazionali come un obbligo morale e sociale. Dunque, dalla nostra analisi emerge una forte influenza del livello di etnocentrismo del consumatore sul giudizio espresso alla strategia di Reshoring.

Metodo e procedura

L'obiettivo dell'indagine è dunque quello di analizzare come e con quale rilevanza, fattori individuali quali età, livello di etnocentrismo, livello di istruzione e posizione economica influenzano l'atteggiamento positivo dei consumatori nel caso in cui si assumesse di implementare una strategia di reshoring della produzione. A tal fine, attraverso una *survey online*, abbiamo sottoposto ad un campione di 210 soggetti un questionario. Al fine di garantire un maggior coinvolgimento dei rispondenti, i questionari somministrati si riferiscono a tre diversi casi reali di imprese italiane (uno per ogni questionario), che dopo un periodo all'estero hanno deciso di tornare a produrre in Italia. I questionari, inoltre, sono stati sottoposti a soggetti aventi diverse caratteristiche socio-demografiche e ogni individuo ha potuto compilare solo una tipologia. I soggetti ai quali sono stati sottoposti i sondaggi (uno per ogni individuo per un totale di 70 rispondenti per questionario), sono stati protagonisti di una serie di domande nell'ambito di un questionario molto ampio, ma ai fini dell'analisi prenderemo in considerazione in particolar modo quei quesiti più rilevanti per la ricerca. Ci riferiamo, dunque, a quei blocchi del questionario che comprendono quelle domande, le cui risposte intendono spiegare e chiarire l'atteggiamento, il livello di etnocentrismo e i le caratteristiche socio-demografiche del consumatore. Tutti fattori che vengono presi in considerazione nei paragrafi successivi e che sono stati oggetto della mia analisi.

In particolare i tre blocchi di domande, su cui ci focalizziamo si riferiscono:

4. All'atteggiamento complessivo dei consumatori nei confronti dell'impresa che riporta indietro la produzione;

5. Alla misura di etnocentrismo del consumatore e quindi alla sua tendenza a preferire prodotti nazionali;

“Un buon italiano NON compra prodotti stranieri”

Per nulla d'accordo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | del tutto d'accordo

6. Alle caratteristiche socio-demografiche del consumatore illustrate nel paragrafo successivo;

il campione di dati

Il campione di dati è stato ottenuto sottoponendo il questionario a 210 soggetti. Al fine di rendere il campione il più possibile rappresentativo e per garantire una maggiore affidabilità e completezza dei risultati gli individui sono stati contattati singolarmente e scelti in modo accurato.

Alla fine del questionario, vengono analizzati gli aspetti socio-demografici dei rispondenti attraverso campi di indagine quali: sesso, età, titolo di studio, provincia di residenza e condizione economica attuale.

Le risposte alle seguenti domande hanno permesso di indagare sulle caratteristiche socio-demografiche del campione.

- Il numero di intervistati di sesso maschile è di 122 (58,1%) contro 88 di sesso femminile (41,9%) per un totale di 210.
- Il campione è formato maggiormente da individui corrispondenti ad una fascia d'età compresa tra i 18 e i 29 anni (47,6%).
- Per quanto concerne il livello di istruzione, la maggioranza degli intervistati (54,3%) è in possesso di una laurea
- La situazione economica attuale dichiarata dalla maggioranza degli intervistati è di tipo medio-alta con un punteggio di 5 su 7 (39%).

Analisi e interpretazione dei risultati

Al fine di raggiungere l'obiettivo della ricerca, abbiamo utilizzato dei metodi statistici quantitativi incentrati su un'analisi descrittiva e delle varianze delle variabili oggetto del nostro studio. Ricorrendo all'analisi di regressione, abbiamo considerato come variabili

indipendenti il livello di etnocentrismo, età, livello di istruzione e posizione economica e come variabili dipendenti l'atteggiamento. Lo scopo, è quello di studiare quanta parte del fenomeno è spiegata dalle variabili indipendenti prese in considerazione per spiegare la variabile dipendente "atteggiamento". Per quanto riguarda l'analisi descrittiva, con questo termine si intende *l'insieme di tecniche statistiche usate per descrivere le caratteristiche di base dei dati raccolti in uno studio e per fornire una sintesi semplice del campione e delle misure raccolte*. Costituiscono la base iniziale di partenza di qualsivoglia analisi quantitativa dei dati;

Iniziamo la nostra analisi dei dati dallo studio delle statistiche descrittive che spiegano alcune delle variabili più rilevanti²⁸: Atteggiamento, livello di etnocentrismo e livello di posizione economica.

	Mean	Std. Deviation	N
Atteggiamento	5,21	1,45	210
Etnocentrismo	3,61	1,56	210
Posizione economica	4,58	1,29	210

Tabella 3.1: Analisi descrittiva relativa alle variabili dipendenti e indipendenti

All'interno della tabella sono rappresentati:

- Il livello di atteggiamento medio dei consumatori nei confronti del reshoring;
- Il livello medio di etnocentrismo da parte dei rispondenti;
- Il livello medio di situazione economica dichiarato dagli intervistati;

Dall'analisi descrittiva emerge la media e la devianza per ognuna delle variabili considerate. I valori utilizzati per rispondere ai questionari per la maggioranza sono composti da una scala da 1 a 7 muovendosi da un giudizio negativo (valori più bassi) ad un giudizio positivo (valori più alti). Il calcolo della media ci consente di raccogliere tutti i dati in un solo valore.

Dai risultati rappresentati nella Tabella 3.1, emerge che in tutti i casi osservati la media dei giudizi espressi supera il valore 3 esprimendo un elevatissimo livello di atteggiamento positivo nei confronti del reshoring e un alto livello di etnocentrismo e posizione economica dei rispondenti.

²⁸ Limitandoci a quelle variabili che hanno una natura continua poiché quelle discrete sono state già viste nelle statistiche socio-demografiche.

La media, presa isolatamente, non è sufficiente per la nostra analisi in quanto è opportuno studiare la variabilità dei dati raccolti e cioè capire in che misura i dati si discostano dalla media. Alla luce di ciò, prendiamo in considerazione la deviazione standard che esprime la dispersione dei dati intorno alla media e quindi stima la variabilità di quest'ultimi. Osservando i dati rappresentati in tabella, possiamo notare che il valore della *Std. Deviation* si discosta poco dalla media implicando un'alta omogeneità di risposte dei soggetti a cui è stato sottoposto il questionario. In particolare, calcolando il coefficiente di variazione (rapporto tra dev. Standard e Media aritmetica) delle tre variabili studiate si ottengono i seguenti risultati:

- CV Atteggiamento = 0,28
- CV Etnocentrismo = 0,43
- CV Posizione Economica = 0,28

Il fatto che in tutti i casi il CV (coefficiente di variabilità) sia minore o uguale a 0,05 implica che la media è un indice corretto e quindi rilevante nella nostra analisi. Ne deriva una bassa variabilità delle risposte dei rispondenti al questionario e quindi una maggiore affidabilità dei dati emersi.

Prima di passare all'analisi del modello di regressione, è meglio puntualizzare che nonostante avessimo suddiviso i questionari riferendoli a tre ipotetiche imprese e somministrati a tre gruppi di individui differenti non sono emerse differenze tra i gruppi. Da qui è stato possibile trattare il campione come un singolo gruppo di 210 osservazioni proseguendo quindi con un'analisi aggregata. A questo punto analizziamo il modello di regressione. Come già evidenziato dall'analisi descrittiva, il livello dell'intercetta (4,22) del nostro modello si posiziona già ad un punto elevato. Ciò implica che l'atteggiamento del consumatore nei confronti del *reshoring* è già positivo all'interno del campione analizzato.

Dalla nostra analisi emerge qual è il contributo di ognuna delle variabili indipendenti sulla variabile dipendente atteggiamento e quindi il peso e la significatività delle singole variabili oggetto di studio. In primo luogo, analizzando la significatività, i dati emersi dimostrano che etnocentrismo, istruzione e posizione economica sono variabili significative e quindi risultano essere predittori rilevanti nel modello essendo i valori di tutte e tre le variabili, minori o uguali a 0.05 (valore soglia al di sotto del quale si può affermare che i dati osservati sono statisticamente significativi).

Dunque, le variabili osservate risultano avere una forte influenza nel determinare l'atteggiamento dei consumatori nei confronti del fenomeno, eccetto per l'età che mostra un valore superiore a 0,05 con 0,599 di significatività.

In secondo luogo, per quanto riguarda il coefficiente del beta standardizzato, dai risultati risulta interessante la forte rilevanza di variabili indipendenti quali:

- livello di etnocentrismo;
- livello di istruzione;
- posizione economica;

In particolare, dai dati si desume che il valore che maggiormente impatta sull'atteggiamento complessivo è quello corrispondente alla variabile "posizione economica" seguita dalla variabile "etnocentrismo" e successivamente dal "livello di istruzione".

Possiamo osservare come variabili indipendenti quali "livello di etnocentrismo" e "posizione economica" abbiano una relazione lineare diretta con la variabile dipendente "atteggiamento". Questo è spiegato dal segno positivo del coefficiente beta con valori quali 0,145 etnocentrismo e 0,240 posizione economica; al contrario, il segno negativo del coefficiente associato al livello di istruzione (-0,135) mostra una relazione inversa della variabile indipendente con la variabile dipendente atteggiamento, agendo in maniera negativa sulla sulla visione positiva del consumatore verso il fenomeno del reshoring.

Dalle osservazioni, si evince quindi che le variabili indipendenti quali etnocentrismo e posizione economica agiscono in maniera positiva ad influenzare l'atteggiamento favorevole dei consumatori di fronte all'implementazione di una strategia di ritorno a casa della produzione: più alto sarà il livello di etnocentrismo del consumatore e maggiore il suo grado di posizione economica allora maggiore sarà il suo atteggiamento positivo nei confronti del fenomeno. Viceversa maggiore sarà il livello di istruzione, minore sarà la positività dell'atteggiamento che migliorerà al diminuire del grado di *education*.

Il valore di **R quadro** aiuta a spiegare quanta parte del fenomeno è spiegata dalle variabili indipendenti che abbiamo preso in considerazione per spiegare la variabile indipendente "atteggiamento".

Dai valori della "*R Square*" possiamo considerare l'adattamento soddisfacente in quanto il modello spiega circa il 12% della variabilità complessiva. Dunque il 12% della varianza della nostra variabile endogena è spiegata dalle variabili prese in considerazione nell'analisi. Il valore può essere definito abbastanza buono ed esauriente ma, data la natura complessa del fenomeno e data la sua attualità che porta ad avere un repertorio di

ricerche ancora molto povere nell'ambito "consumer behaviour", potrebbe essere utile approfondire la ricerca e aggiungere ulteriori variabili che possano migliorare e rendere più completa l'analisi del fenomeno studiato. In effetti, ulteriori approfondimenti potrebbero verificare la consistenza del modello tramite dei test BIC e/o Akaike valutando l'introduzione o l'eliminazione di variabili.

Un ulteriore filone di ricerca, potrebbe cercare di approfondire il fenomeno prendendo in considerazione consumatori di Paesi anche diversi dall'Italia. E quindi, ad esempio potremmo analizzare la percezione di consumatori di altre nazioni (Francesi, inglesi, statunitensi ecc) circa sia il tema del reshoring in generale, che il reshoring italiano. Inoltre, di conseguenza, potremmo anche analizzare la percezione consumatori italiani nei confronti di strategie di reshoring adottate da aziende straniere (per esempio, rispetto a prodotti e marchi tipici di un determinato paese). Riguardo alla tematica del reshoring generale, in particolare potremmo somministrare lo stesso questionario a gruppi di rispondenti di altre nazioni e verificare con un test ANOVA, se i gruppi sono omogenei tra loro. In fine (nel caso di un modello "internazionale"), si potrebbe introdurre una variabile riguardante il livello di protezione della proprietà intellettuale riguardante il paese di appartenenza del rispondente. In questo modo, la variabile che chiameremo intellectual property right consciousness potrebbe aiutare a verificare l'esistenza e la rilevanza di un eventuale fattore culturale.

L'analisi appena descritta ci ha fatto raggiungere l'obiettivo indicato all'inizio della ricerca e cioè comprendere come e con quale rilevanza, fattori individuali influenzano l'atteggiamento dei consumatori nei confronti del fenomeno *reshoring*, tra questi, fattori demografici, sociali e attitudinali. I dati osservati hanno portato alle seguenti conclusioni:

- i soggetti con più alta posizione economica valutano in modo molto positivo il rientro in Italia della produzione da parte delle imprese;
- i soggetti con più alto grado di etnocentrismo valutano in modo positivo il rietro in Italia;
- l'atteggiamento positivo nei confronti del fenomeno *reshoring* è più diffuso tra quegli individui con minore livello di istruzione;

Conclusioni

L'obiettivo dell'elaborato, è stato quello di presentare il fenomeno del *reshoring*, divenuto uno dei maggiori trend innovativi degli ultimi anni. Il lavoro è stato delineato cercando di studiare il fenomeno da differenti punti di vista e in particolare da una prospettiva aziendale e dalla prospettiva dei consumatori. La lettura congiunta dei primi due capitoli permette di mostrare il fenomeno delineandone l'origine, le cause, i rischi ed i benefici da esso apportati analizzandone un contesto interno ed esterno all'impresa. Nel secondo capitolo, emerge l'importanza della relazione tra impresa e *stakeholders* interni ed esterni focalizzandosi specialmente su un approccio *consumer basic*: si percepisce una visione dell'impresa strettamente legata ai consumatori che sono quei soggetti che

condizionano maggiormente la sua sopravvivenza e il suo successo. La mia ricerca spinge l'idea di dare un'elevata importanza al ruolo del consumatore all'interno di un contesto dove si voglia implementare una strategia di *reshoring* e ciò implica un opportuno studio del suo atteggiamento nei confronti del fenomeno e come varia la sua propensione positiva nei confronti di quest'ultimo. È proprio questo il punto maggiormente interessante e oggetto di studio nel terzo ed ultimo capitolo. Tenendo fermo il contesto esterno e assumendo che un'impresa implementi una strategia di *reshoring*, attraverso un tentativo di regressione ho spiegato come l'atteggiamento positivo dei consumatori nei confronti del fenomeno, varia a seconda di fattori individuali. L'analisi dei dati, ottenuti attraverso la somministrazione del questionario ha confermato la tesi secondo la quale il successo del *reshoring* deriva in gran parte da caratteristiche socio-demografiche e psico-grafiche del consumatore.

Nel corso dell'elaborato, il *reshoring* è stato definito più volte un'inversione della precedente strategia di *offshoring*. Nonostante questo, a mio parere non può essere ancora decretata la fine dell'era della delocalizzazione.

Inoltre, chiarito il fatto che il *reshoring* derivi da inefficienze legate alle precedenti operazioni di *offshoring*, non si può escludere che in futuro le imprese ritornino a delocalizzare in quei paesi economicamente più vantaggiosi. Questo implica la non irreversibilità del fenomeno.

In fine, ritengo di poter affermare che il *reshoring* sia un fenomeno destinato a crescere e a consolidarsi in particolar modo in un contesto italiano. E' anche vero, a mio avviso che sia un fenomeno ancora abbastanza inesplorato e in particolar modo in un contesto "consumer behaviour". Condizione preliminare per sfruttare a pieno i vantaggi derivanti da questa pratica è, infatti, una maggior conoscenza dei driver, degli effetti, dei benefici e dei rischi connessi, raggiungibile solamente attraverso studi approfonditi e una maggiore disponibilità di dati empirici.

BIBLIOGRAFIA

- Fratocchi L., Di Mauro C., Barbieri P., Nassimbeni G. & Zanoni P. (2014), "When manufacturing moves back: Concepts and questions", *Journal of Purchasing and Supply Management*, 20, 1: 54-59.
- Lucio Fumagalli, Pierluigi di Cioccio(2012). L'outsourcing e i nuovi scenari della terziarizzazione.
- Tatyana P. Soubbotina with Katherine A. Sheram, Beyond economic growth.
- Kevin H.Rourke, Jeffrey G. Williamson, Aprile 2000., When did globalization begin?.
- Alessandro Roncaglia(2012), La ricchezza delle idee, storia del pensiero economico.
- Andre Gunder Frank(1929-2005) è stato un sociologo ed economista tedesco. Fa parte dei fondatori della Teoria della Dipendenza e del World Systems Theory, negli anni sessanta.
- Brusco S., Paba S. (1997), *Per una storia dei distretti industriali italiani dal secondo dopoguerra agli anni novanta*, in Barca F. (a cura di), *Storia del capitalismo italiano dal dopoguerra ad oggi*, Roma, Donzelli.
- Gray et al. (2013) "The Reshoring Phenomenon: What Supply Chain Academics Ought to Know and Should Do."
- Feenstra R., Hanson G. (1996), *Globalization, Outsourcing and Wage Inequality*, in «American Economic Review», 86, pp. 240-245.
- Feenstra R., Hanson G. (1999), *The Impact of Outsourcing and High-Technology Capital on Wages: Estimates for the U.S., 1979-1990*, in «Quarterly Journal of Economics», vol. 114, n. 3, pp. 907-940.
- Graziani G. (1998), *Globalization of Production in Textile and Clothing Industries: The Case of Italian Foreign Direct Investment and Outward Processing in Eastern Europe*, in Zysman J., Schwartz A.
- *Enlarging Europe: The Industrial Foundations of a New Political Reality*, University of California International and Area Studies Digital Collection, Research Series n.99.
- Schulte, Anja (2002). *Das Phänomen der Rückverlagerung*. Gabler Verlag, 97-114.
- Janssen, Dorr, Sievers (2012). Reshoring Global Manufacturing: Myths and Realities, *The Hackett Group*.
- Cappellini M. (2011). Incentivi e flessibilità, produrre in Occidente torna ad essere vantaggioso. Il sole 24 ore, 6-6-2011, p. 23.
- Williamson, Oliver E. (1998). I meccanismi del governo. L'economia dei costi di transizione: concetti, strumenti, applicazioni. Vol. 21. FrancoAngeli.
- Coase R.H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4 (12), 386-405.

- Gola C., Mori A. (1999). L'internazionalizzazione delle imprese industriali. Un'indagine campionaria in Lombardia. *L'industria*, 20 (1), 69-92.
- Dunning, John H. (1988). The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of international business studies*, 1-31.
- Fratocchi L. et al (2014). "Il back-reshoring manifatturiero nei processi di internazionalizzazione: inquadramento teorico ed evidenze empiriche." Atti del XXVI Convegno annuale di Sinergie.
- Il Rinascimento della Manifattura italiana (2015). <http://www.metainitaly.eu/il-rinascimento-della-manifattura-italiana/>
- ANIE: IL MANIFATTURIERO ITALIANO GUARDA VERSO UN NUOVO MODO DI FARE IMPRESA. Assemblea annuale ANIE. www.anie.it
- Fratocchi L. et al. (2013). Manufacturing Back-shoring: Theoretical Conceptualization and Empirical Evidence. *15th International Academy of Management and Business (IAMB), 17-19 Aprile 2013*.
- Di Nola M. (2010). La Cina aumenta il salario minimo in 30 grandi città dopo gli scioperi. Cambia qualcosa anche per noi. <http://www.ilssole24ore.com/art/notizie/2010-06-04/cina-aumenta-stipendi-scioperi-193400.shtml?uuid=AYX5GxvB>
- Tate, Wendy L., et al. (2014). Global competitive conditions driving the manufacturing location decision. *Business Horizons*, 5 (3), 381-391.
- Vinciguerra L. (2013). Nelle province cinesi accelera il costo del lavoro.
- Gray J.V., Skowronski K., Esenduran G. & Rungtusanatham M.J. (2013), "The reshoring phenomenon: What supply chain academics ought to know and should do", *Journal of Supply Chain Management*, 49, 2: 27-33
- Hamlin K., Zhou X. (2013). Foxconn Plant in Peanut Field Shows Labor Eroding China Edge. Bloomberg. <http://www.bloomberg.com/news/articles/2013-03-26/foxconn-plant-in-peanut-field-shows-labor-eroding-china-s-edge>
- Aiqing Zheng (2011). Lo sviluppo economico, il diritto del lavoro e il dumping sociale in Cina. *Lavoro e diritto*, 1/2011, 55-70.
- Shale gas, un affare per gli Usa. Articolo del 26 novembre 2014. <http://espresso.repubblica.it/plus/articoli/2014/11/26/news/shale-gas-un-affare-per-gli-usa-1.189352>
- Tate, W. L., Ellram, L. M., Bals, L., & Hartmann, E. (2009). Offshore outsourcing of services: an evolutionary perspective. *International Journal of Production Economics*, 120(2), 512-524.
- Tate, W. L., Ellram, L. M., Schoenherr, T., & Petersen, K. J. (2014). Global competitive conditions driving the manufacturing location decision. *Business Horizons*, 57(3), 381-390.
- City of Dayton, Ohio. Office of the City Commission. Commissioner Whaley to Testify in Support of Manufacturing . Press Releases. City of Dayton, 18 Mar. 2013. Web. 15 Dec. 2014
- Cotrill, "Reshoring: New Day, False Dawn, or Something Else?"
- Zhuplev, Anatoly, and Kari Liuhto. "Geo-Regional Competitiveness in Central and Eastern Europe, the Baltic Countries, and Russia." IGI Global, 2014. 1-458. Web. 18 Dec. 2014. doi:10.4018/978-1-4666-6054-0
- Zhuplev and Liuhto, "Geo-Regional Competitiveness in Central and Eastern Europe, the Baltic Countries, and Russia."
- Understanding how consumers make complex choices (November 2, 2001) http://www.glowa.ca/Understanding_consumer_behaviour.pdf
- Ariely, Dan, "Controlling the Information Flow: Effects on Consumers' Decision-making and Preferences", *Journal of Consumer Research*, Vol. 27. September 2000.
- Hallaq, J. and K. Pettit, "The Relationship of Product Type, Perceived Evaluative Criteria, and the Order of Consumption of the Evaluation of Consumer Products", *Advances in Consumer Research*, (Chicago: Association for Consumer Research), 1983.
- Adapted partially from: Louviere, Jordan J., David Hensher, and Joffre Swait, "Stated Choice Methods: Analysis and Application", Cambridge University Press, Cambridge UK, 2000, and extended by the author.
- Definizione espressa dalla Commissione Europea nel Libro Verde del 2011
- Convegno Pambianco (2014). Back to Italy: la nuova frontiera produttiva della moda italiana e internazionale.
- Shimp, Terence A., Subhash Sharma (1987). Consumer ethnocentrism: construction and validation of the CETSCALE. *Journal of marketing research*, 280-289.
- Pastore, A. e Giraldi, A. (2010). Etnocentrismo e consumer behaviour. Uno studio sui consumatori italiani. Atti del 9th International Congress Marketing Trends, Venezia, 20-22 Gennaio.
- D'Orazio Emilio (2005). Verso una teoria degli stakeholder descrittiva: modelli ad uso dei manager di organizzazioni complesse, notizie di POLITEIA , 1128-2401, 11-58.
- Freeman R. Edward, McVea John (2001). A Stakeholder Approach to Strategic Management, Darden School of Business Working Paper Series, 01-02, 228-241
- Roggeveen Anne L. Bharadwaj , Neeraj , D. Hoyer Wayne (2007). How call center location impacts expectations of service from reputable versus lesser known firms, *Journal of Retailing*, 83, 403-410.
- Mueller, R. D., Broderick, A. J., & Mack, R. (2001, May). Captious cues: The use of misleading, deceptive or ambiguous country-of-origin cues, European Academy of Marketing Conference (p. 53). Bergen: The Norwegian School of Economics and Business Administration.
- Nijssen Edwin J., Douglas Susan P. (2004). Examining the animosity model in country with a high level of foreign trade, *International Journal of Research in Marketing*, 21, 23-38.
- Levine David M. , Krebiel Timothy C. , Berenson Mark L (2002). *Statistica*, Apologeo, pag. 5.

