



DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E MANAGEMENT  
CATTEDRA: ECONOMIA E GESTIONE DELLE IMPRESE

OUTSOURCING & BACKSHORING,  
I POSSIBILI EFFETTI DEL COVID-19 SULLA LOGISTICA  
INTERNAZIONALE. I CASI IN ITALIA E NEL MONDO.

RELATORE

-----

PROF. LUCA PIROLO

CANDIDATO

-----

LEONARDO FLORIDIA

MATRICOLA 228961

ANNO ACCADEMICO: 2020/2021

*Ai miei genitori:  
Affinché possano vedere come i loro sogni, desideri e sacrifici,  
si sono tradotti in vanto, soddisfazioni e mia crescita.*

# SOMMARIO

<b>ABSTRACT</b> .....	5
<b>INTRODUZIONE</b> .....	6
<b>CAPITOLO I: LOGISTICA E DELOCALIZZAZIONE: IL MONDO GLOBALIZZATO PRIMA DEL COVID-19</b> .....	8
<b>1.1) GLOBALIZZAZIONE E CORPORATIONS: LA LORO ORIGINE</b> .....	8
<b>1.2) LA LOGISTICA: SETTORE CHIAVE CHE VALE IL 10% DEL PIL</b> .....	11
<b>1.3) IL LUNGO PERCORSO ANTECEDENTE LA DELOCALIZZAZIONE</b> .....	12
<b>1.3.1) IL DISTRETTO INDUSTRIALE: LA PRIMA FORMA             DI DIVISIONE DEL LAVORO</b> .....	12
<b>1.3.2) DAL DISTRETTO INDUSTRIALE ALL'INTEGRAZIONE VERTICALE NEL             DOPOGUERRA</b> .....	14
<b>1.4) ESTERNALIZZAZIONE E DELOCALIZZAZIONE</b> .....	16
<b>1.4.1) FORME E MODALITÀ DELLA DELOCALIZZAZIONE</b> .....	18
<b>1.4.2) LE CAUSE PRINCIPALI DELLA DELOCALIZZAZIONE</b> .....	22
<b>1.4.3) ESTERNALIZZAZIONE E DELOCALIZZAZIONE IN CIFRE</b> .....	27
<b>1.5) GUARDARE AL PASSATO PER ANTICIPARE IL FUTURO</b> .....	28
<b>CAPITOLO II: RESHORING E NEARSHORING: LA SUPPLY CHAIN DOPO IL COVID-19</b> .....	29
<b>2.1) RESHORING E NEARSHORING: DEFINIZIONE E NUMERI DEL FENOMENO</b> .....	29
<b>2.2) IL RESHORING: LA RISPOSTA DELLE IMPRESE ALLE NUOVE PROBLEMATICHE</b> ...	32
<b>2.2.1) IL COVID-19 E L'INTERRUZIONE DELLA SUPPLY CHAIN</b> .....	33
<b>2.2.2) LA RIDUZIONE DEL DIFFERENZIALE TRA COSTO DEL LAVORO             IN CINA E NEGLI USA.</b> .....	35
<b>2.2.3) RESHORING E TRASPORTI MARITTIMI</b> .....	37
<b>2.2.4) L'IMPORTANZA DI PROTEGGERE LE TECNOLOGIE AZIENDALI</b> .....	40
<b>2.2.5) MADE IN ITALY E SOSTENIBILITÀ: DUE DRIVERS SEMPRE             PIÙ IMPORTANTI</b> .....	41
<b>2.2.6) IL RESHORING COME RISPOSTA DEI MANAGER ALLE             TENSIONI INTERNAZIONALI</b> .....	46
<b>2.2.7) IL RIENTRO IN PATRIA DELLE AZIENDE STRATEGICHE:             IL CASO MASCHERINE E VACCINI</b> .....	49
<b>2.2.8) IMPRESE E TASSE: RESHORING E FISCALITÀ INTERNAZIONALE</b> .....	51
<b>2.2.9) ALTRE CAUSE MINORI E LE FUTURE TRASFORMAZIONI             DELL'AMBIENTE ECONOMICO</b> .....	53
<b>2.3) STRATEGIE PER ATTUARE IL RESHORING</b> .....	54
<b>2.4) OSTACOLI NELL'IMPLEMENTAZIONE DEL PROCESSO DI RESHORING</b> .....	55
<b>2.5) L'IMPLEMENTAZIONE DEL RESHORING NELLE AZIENDE</b> .....	58

<b>CAPITOLO III: OFFSHORING E RESHORING: DALL'ANALISI ASTRATTA ALL'APPLICAZIONE A CASI PRATICI</b>	<b>59</b>
<b>3.1) IL RESHORING NEGLI USA ED IN ITALIA</b>	<b>59</b>
<b>3.2) GLI USA: FUORI DALLA LOTTA AL COVID MA DENTRO UNA TRADE-WAR</b>	<b>60</b>
<b>3.3) CASI DI RESHORING NEGLI USA:</b>	<b>61</b>
<b>3.3.1) APPLE E FOXCONN</b>	<b>61</b>
<b>3.3.2) GENERAL ELECTRIC (GE) E WALMART</b>	<b>63</b>
<b>3.4) CASI DI RESHORING IN ITALIA:</b>	<b>66</b>
<b>3.4.1) ARTSANA E LA RINASCITA DI CHICCO</b>	<b>66</b>
<b>3.4.2) BENETTON ED IL GRUPPO GEOX: IL RIMPATRIO DELLA MODA FASHION.</b>	<b>69</b>
<b>3.4.3) IL RESHORING: IMPORTANTE OCCASIONE PER LE PMI</b>	<b>73</b>
<b>3.4.4) RESHORING COME CHIAVE PER LO SVILUPPO DEL SISTEMA ITALIA</b>	<b>74</b>
<b>CONCLUSIONE</b>	<b>77</b>
<b>BIBLIOGRAFIA E FONTI</b>	<b>79</b>

# ***ABSTRACT***

Questa tesi ha l'obiettivo di analizzare le evoluzioni nella logistica, al fine di studiare e prevedere i possibili mutamenti futuri nella *supply chain* delle aziende, la quale sarà costretta a cambiare per adattarsi alle nuove sfide dell'era post-COVID-19.

Un'attenzione particolare è riposta sui fenomeni di delocalizzazione delle imprese e sul *reshoring*, inteso come processo che determina un rientro in patria delle imprese che in passato hanno delocalizzato. Mentre il modello dell'*offshoring* è sempre più in crisi, seppur non destinato a scomparire del tutto, il *reshoring* ed il *near-shoring* stanno diventando sempre più comuni e rappresentano una risposta delle aziende alle tante problematiche emerse o aggravatesi a seguito della pandemia.

Mediante l'uso di ricerche pubblicate su importanti riviste scientifiche, dati aziendali, bilanci ed articoli di giornale, si è provato a ricostruire il passato per anticipare il futuro, utilizzando un approccio quanto più multidisciplinare possibile e che tenga conto di elementi storici, giuridici ed economici con il fine ultimo di capire in che modo e verso cosa le imprese si stanno dirigendo con riferimento al loro posizionamento geografico internazionale.

Un'analisi teorica rischia di essere vana senza la verifica di quanto affermato e teorizzato su alcuni casi pratici e per tale ragione, l'ultimo capitolo è dedicato all'analisi empirica di alcune multinazionali per scoprire, mediante l'analisi di documenti aziendali o comunicati stampa, come queste realtà si stiano preparando alle sfide del domani.

# **INTRODUZIONE**

**“DOPO IL COVID-19 NULLA SARÀ PIÙ COME PRIMA”.**

Questa probabilmente è la frase che più si è sentita in questi ultimi tempi nelle TV, nei talk show, nei dialoghi tra comuni cittadini.

Facile è dire che tutto cambierà, più difficile però è capire verso cosa la pandemia ci porterà e quali stravolgimenti si verificheranno in campo economico e sociale, dal punto di vista finanziario ed industriale in un mondo oggi estremamente globalizzato ed interconnesso.

In occasione dell'emergenza COVID-19, ritenuta dagli analisti dell'OCSE come “la peggiore crisi economica dal dopoguerra”,<sup>1</sup> il sistema economico globale ed eccessivamente spostato verso oriente ha mostrato tutte le sue vulnerabilità di fronte ad eventi di portata straordinaria, situazioni emergenziali che però rischiano di diventare sempre più frequenti a causa del surriscaldamento globale, dell'aumento della popolazione in aree rurali e della maggiore vicinanza tra uomini e animali selvatici.

Tra gli aspetti più impattati dal COVID-19 sicuramente c'è la *supply chain*, con il management delle imprese che sarà costretto a rivedere radicalmente le proprie strategie di internazionalizzazione e di *outsourcing*, e che dovrà iniziare a valutare con maggiore attenzione un accorciamento della filiera produttiva, intensificando il processo di *reshoring* (o *backshoring*), ossia quel processo opposto alla delocalizzazione (*offshoring*) che ha caratterizzato in passato l'Europa e gli Stati Uniti.

“*Historia Magistra Vitae*”<sup>2</sup> diceva Cicerone, e proprio dalla comprensione della storia si deve obbligatoriamente partire nello sviluppo di tale analisi perché, solo conoscendo le cause che hanno portato alla delocalizzazione, si potranno comprendere appieno i motivi ed i possibili sviluppi futuri del fenomeno inverso, oggi meglio conosciuto come *near-shoring*.

Una volta inserito il *reshoring* in un quadro storico ed economico, si potrà procedere nell'analisi degli aspetti positivi e negativi sul “Sistema Paese Italia” e sull'ambiente economico in cui operano le grandi e le piccole imprese, i veri protagonisti di questa ricerca.

Fondamentale in questa analisi sarà verificare quanto e come la pandemia da COVID-19 impatterà su tali processi decisionali, e come questa condizionerà le scelte strategiche dei manager delle imprese nel lungo periodo.

---

<sup>1</sup> OCSE (2020). *OECD Economic Outlook*,

<sup>2</sup> CICERONE M.T. (55 a.C.). *De Oratore*.

La pandemia sicuramente sarà un fattore detonante ed un catalizzatore di processi di trasformazione, che verranno analizzati anche in relazione a tutta una serie di altri fenomeni socio-economici, che stanno plasmando la struttura delle aziende e che le stanno ponendo di fronte a nuove sfide competitive di portata globale.

Digitalizzazione, maggior interesse del consumatore per il *Made in Italy*, maggior attenzione alla sostenibilità della filiera produttiva e sempre maggiore velocità del mercato sono solo alcuni dei motivi, di seguito analizzati singolarmente nel dettaglio, che hanno spinto e stanno motivando le imprese multinazionali e tante aziende che hanno delocalizzato in passato a ripensare ad un nuovo modello di internazionalizzazione.

Da tale scelta delle *corporation* potrebbero trarne grandi vantaggi ed opportunità anche e soprattutto le piccole e medie imprese manifatturiere ed artigianali italiane, quelle realtà economiche che più di tutte hanno subito le conseguenze nefaste della pandemia.

Un'analisi teorica del fenomeno, per quanto possa essere ben realizzata, risulta comunque incompleta senza un'applicazione ed una verifica del modello teorico ad uno o più casi pratici e per tale ragione, l'ultimo capitolo sarà incentrato su dei *case studies* in cui si analizzerà come varie aziende italiane e straniere, che hanno in passato delocalizzato, stanno adesso iniziando un processo di *reshoring*, in risposta alle tante sfide dell'era post-Covid.

Obiettivo finale di questo lavoro di ricerca è dare al lettore un quadro dei possibili sviluppi futuri nel campo della logistica internazionale e della *supply chain*, con un focus particolare e specifico sul *reshoring*, un fenomeno che rivoluzionerà la filiera produttiva nei prossimi anni.

Per fare ciò si impiegheranno i molteplici libri ed articoli scientifici sul tema, pubblicati sulle più importanti riviste economiche fin dagli anni 90, combinandoli però con le recentissime pubblicazioni, in numero più ridotto e per lo più in lingua inglese, che affrontano il tema della logistica e del *reshoring* in chiave COVID-19. Infine, specialmente nell'ultimo capitolo, si proverà ad andare ancora oltre, arricchendo il tema e l'elaborato mediante l'analisi di alcuni casi di aziende che, dopo aver delocalizzato, hanno attuato o stanno tuttora portando avanti delle strategie di *reshoring* o *near-shoring*. Per fare ciò, all'interno del contesto inquadrato nei primi due capitoli, si procederà all'analisi di alcuni documenti aziendali che permettano di approfondire, si spera in modo originale e moderno, un tema che, visto il ridotto tempo trascorso tra l'inizio della pandemia e la scrittura di questo elaborato, ancora non è stato analizzato in maniera completa e definitiva in libri o pubblicazioni autorevoli.

# ***CAPITOLO I:***

## ***LOGISTICA E DELOCALIZZAZIONE:***

### ***IL MONDO GLOBALIZZATO PRIMA DEL COVID-19***

#### **1.1) GLOBALIZZAZIONE E CORPORATIONS: LA LORO ORIGINE**

La globalizzazione è un fenomeno tanto attuale quanto antico. Vari storici fanno risalire l'inizio del mercato globale alla scoperta dell'America avvenuta nel 1492, ed all'apertura della via marittima verso Oriente ad opera di Vasco De Gama cinque anni più tardi. Grazie a queste scoperte geografiche, per la prima volta arrivarono nelle tavole degli europei più ricchi cibi come fagioli, pomodori, cacao e le patate, tutti prodotti agricoli importati dall'America Meridionale.

Con il progresso della tecnica e con la realizzazione di imbarcazioni sempre più sicure e veloci, a partire dal XVI secolo si diffuse nell'oceano Atlantico il "commercio triangolare" tra Europa, Africa ed America, la prima forma di traffico internazionale di merci su ampia scala basato su schiavi e sfruttamento delle colonie da parte della madrepatria.

Proprio in questo clima si diffondono ed attecchiscono le idee del mercantilismo, corrente di pensiero che annovera tra i suoi più importanti esponenti Jean-Baptiste Colbert, Ministro delle finanze di Re Luigi XIV, ma anche personaggi italiani come Antonio Serra, uno dei primi filosofi a studiare l'economia politica in modo sistematico. La teoria mercantilista si basa sul commercio su grandi distanze e sull'acquisizione di profitti monopolistici derivanti dalla differenza tra costi e valori d'uso dei prodotti in varie aree geografiche del pianeta.<sup>3</sup>

A livello macroeconomico, la filosofia mercantilista si basa sull'importanza per uno Stato di mantenere un saldo della bilancia commerciale sempre positivo, ossia di esportare verso altri Paesi più di quanto venga importato.

Il concetto di surplus commerciale è tornato prepotentemente alla ribalta a seguito delle elezioni USA del 2016, quando il Presidente Trump basò l'intera campagna politica sulla necessità di ridurre il disavanzo degli Stati Uniti nei confronti della Cina e degli altri Paesi Asiatici (l'ultimo surplus commerciale USA risale infatti al 1975). Ancora oggi, 402 anni dopo la nascita di Colbert, si hanno grandi scontri ideologici tra economisti contemporanei preoccupati del deficit commerciale ed altri colleghi, una minoranza, i quali invece affermano che esso possa avere addirittura effetti positivi di lungo periodo sull'economia nazionale e sui consumatori.

Il contributo più importante nell'analisi delle ragioni per cui si verifica una divisione internazionale delle attività produttive va però attribuito ad Adam Smith, il quale nella sua

---

<sup>3</sup> DI TARANTO G. (2013). *La globalizzazione diacronica*.

“teoria dei vantaggi assoluti”<sup>4</sup> illustrò come, grazie alla specializzazione delle produzioni a livello internazionale, si possa incrementare l’efficienza complessiva del sistema.

Nello specifico, spiega Smith, se un Paese **A** è più efficiente nella produzione del bene  $\alpha$  e meno nella produzione del prodotto  $\beta$ , e viceversa la Nazione **B** è più efficiente nella produzione del bene  $\beta$  rispetto al bene  $\alpha$ , i due Paesi avranno interesse a specializzarsi solo nell’attività in cui sono più produttivi ed a dismettere l’attività in cui viceversa il Paese estero è più competitivo.

Questa evidenza, opportunamente modificata per essere applicata nella società contemporanea, spiega le ragioni della globalizzazione, fenomeno che permette alle aziende di produrre laddove le condizioni siano migliori ed i costi di produzione minori.

Sempre Adam Smith, nel suo testo più famoso denominato “*La ricchezza delle Nazioni*”, teorizza come la suddivisione del lavoro all’interno delle aziende e la conseguente specializzazione del lavoro degli operai potessero accrescere la produttività, dimostrando questa sua teoria applicandola al caso empirico di un’azienda manifatturiera produttrice di spilli ed aghi. Questo concetto, teorizzato e sistematizzato in un saggio del 1776, come si vedrà di seguito è alla base del processo di *outsourcing* delle più grandi aziende del XXI secolo, ossia di quel processo di appalto di talune fasi della lavorazione ad altre ditte esterne specializzate.

Uno dei primi focus sul moderno sistema economico basato su grandi imprese multinazionali, non si rinviene in un testo di economia, bensì in un testo di carattere religioso denominato “*The Battle of Armageddon*” scritto nel 1897. In questo volume, il predicatore americano Charles Taze Russell descrisse per la prima volta e con un’accezione negativa i “*corporate giants*”,<sup>5</sup> criticando i *trust* che stavano sorgendo sul finire del ‘800 in UK e negli USA, creati al solo scopo di tutelare i patrimoni dei *tycoon* dislocati in vari Paesi del mondo.

Alla vigilia della prima guerra mondiale si verificò, oltre alla internazionalizzazione della produzione, anche quella dei capitali, favorita dalla nascita e dal precedente sviluppo delle borse di New York e di Londra, ma soprattutto dalla posa nel 1866 del primo cavo sottomarino atlantico che collegò le Isole Britanniche all’Isola di Terranova in Canada, creando un collegamento telegrafico intercontinentale che permise di dar vita ad una comunicazione pressoché istantanea tra i due lati dell’Oceano Atlantico, senza dover attendere che le lettere viaggiassero per giorni.

Questo aspetto relativo ai movimenti dei capitali, specialmente in chiave elusiva e di pianificazione fiscale volta alla riduzione delle imposte, è un tema ancora oggi molto attuale che influenza le scelte allocative delle imprese, e che per tale ragione deve essere bene analizzato e

---

<sup>4</sup> SMITH A. (1776). *La ricchezza delle nazioni*.

<sup>5</sup> RUSSELL C.T. (1897). *The Battle of Armageddon* pp. 369, 370

compreso quando si affrontano le cause della delocalizzazione e si cerca di capire come favorire il *reshoring*.

Il termine globalizzazione viene invece individuato per la prima volta in un testo sull'educazione del 1930 denominato "Towards New Education"<sup>6</sup>, sebbene tale termine diventerà sempre più utilizzato solo a partire dal secondo dopoguerra.

L'apice del suo utilizzo sarà raggiunto agli inizi del XXI secolo, quando in Europa e negli Stati Uniti si affermarono i movimenti "no-global" contrari alla globalizzazione, alle Istituzioni Europee ed agli Organi sovranazionali, contesto nel quale si inseriscono gli scontri di Seattle durante la conferenza OMC del 1999 ed i fatti del G8 di Genova del 2001.

Analizzando i dati grezzi esportabili dal sito "Google Trends" si nota come a partire dal 2004, anno di inizio delle rilevazioni sulle ricerche Google, il numero di utenti che ricerca sulla barra di Google la parola "globalization" sia progressivamente calato a livello globale. Dopo circa 16 anni di diminuzione dell'interesse nelle ricerche però, il trend si è invertito proprio nel 2020, quando l'attrattiva per la ricerca è tornata a crescere leggermente, probabilmente a causa dei timori legati alla Pandemia da COVID-19.

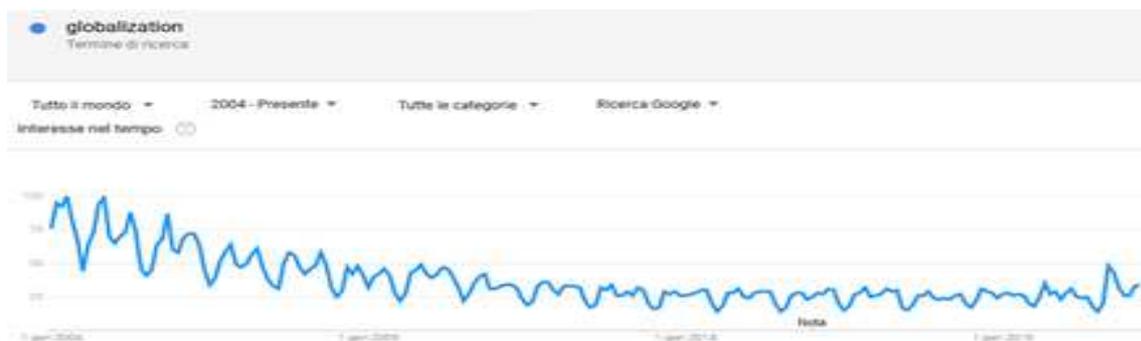


Figura 1: Evoluzione nel numero di ricerche Google della parola "globalization" a livello Mondiale.  
Fonte: Google Trends

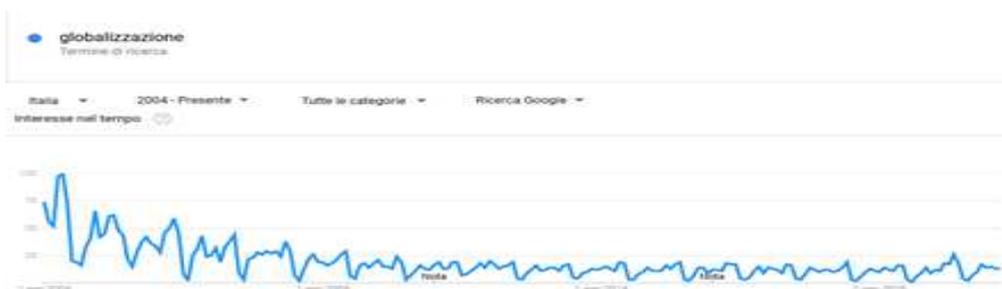


Figura 2: Evoluzione nel numero di ricerche Google della parola "globalizzazione" in Italia.  
Fonte: Google Trends

<sup>6</sup> BOYD W. & MACKENZIE M. M. (1930). *Towards a new education*.

## 1.2) LA LOGISTICA: SETTORE CHIAVE CHE VALE IL 10% DEL PIL ITALIANO

In un mondo globalizzato, in cui le imprese operano su scala globale e si scambiano beni e servizi a ritmi sempre crescenti, la logistica assume sempre maggiore importanza per le imprese, e l'efficiente gestione delle attività logistiche diventa un importante fattore critico di successo, ossia un'attività strategica e propedeutica al raggiungimento degli obiettivi *corporate*. Il *Council of Supply Chain Management Professionals*, ha definito la logistica come quel “processo di pianificazione, esecuzione e controllo, di un efficiente ed efficace flusso di materie prime, semi-lavorati e prodotti finiti, necessari per soddisfare le esigenze del cliente”.<sup>7</sup>

Oggi molte aziende e *startup* riescono ad emergere proprio grazie all'efficientamento della loro *supply chain*, mentre altre imprese storiche vengono espulse dal mercato proprio a causa del loro scarso impegno e della loro incapacità di adattarsi alla sempre crescente velocità del mercato. Caso esemplare è il declino progressivo di librerie e negozi al dettaglio a vantaggio di Amazon, colosso con una capitalizzazione di oltre 1.500 miliardi di dollari che, grazie all'attenzione quasi maniacale per la logistica, riesce a far recapitare ai consumatori finali milioni di oggetti appena 24 ore dopo l'ordine.

Il settore della logistica in Italia è estremamente importante infatti, secondo i dati di CONFETRA (Confederazione Trasporti e Logistica), la movimentazione di persone, prodotti e merci rappresenta quasi il 10% del PIL italiano, e le circa 108 mila imprese del settore generano oltre 800 mila posti di lavoro.<sup>8</sup> L'efficienza del trasporto è inoltre fondamentale per il sano sviluppo delle industrie manifatturiere del nord-ovest, molte delle quali svolgono parti della lavorazione per conto di colossi industriali tedeschi o europei.

Nonostante i dati dell'Associazione di categoria indichino chiaramente il ruolo cruciale del settore, un sondaggio condotto da Ipsos Italia e dal sondaggista Nando Pagnoncelli, mostra come solo una minima parte degli italiani, il 20% circa, ritiene importante a livello strategico investire risorse nel settore dei trasporti, mentre meno del 10% ritiene prioritari investimenti nella logistica.<sup>9</sup> Tale scarso interesse dei cittadini spesso si trasforma in una scarsa attenzione da parte della politica nazionale, che tende a focalizzarsi sui settori più conosciuti quali ad esempio il manifatturiero, il turismo e l'agroalimentare, dimenticando però che la presenza di una rete logistica ed infrastrutturale solida, veloce, sicura e capillare, è *conditio sine qua non* affinché si possano sviluppare tutti gli altri settori dell'economia e si possano attrarre imprese straniere interessate ad operare nel Paese.

---

<sup>7</sup> COUNCIL OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT PROFESSIONALS (2021). *SCM Definitions and Glossary of Terms*.

<sup>8</sup> CONFETRA PRESS RELEASE (2020), *I vertici hanno incontrato la ministra De Micheli*.

<sup>9</sup> CONFETRA & IPSOS (2019), *Le opinioni degli italiani tra percezione e realtà*.

Senza un'efficiente rete logistica nazionale, basata su una mobilità urbana veloce e green e sulla presenza di una rete di trasporto intermodale che permetta alle imprese italiane di importare le materie prime ed esportare prodotti finiti in modo rapido e conveniente, sarà difficile per il sistema Italia attrarre nuove aziende e riportare dentro i confini nazionali fasi della produzione precedentemente delocalizzate.

Le infrastrutture fisiche (autostrade, porti, ferrovie), insieme a quelle digitali (cloud, velocità della rete, digitalizzazione della PA), sono un elemento chiave che condiziona pesantemente, come si vedrà in seguito, la scelta del posizionamento geografico in cui dare vita ad un'attività imprenditoriale.

La BEI (Banca Europea degli Investimenti) ha compreso l'importanza delle infrastrutture per lo sviluppo economico, e per tale ragione ha stanziato circa 153 miliardi in 10 anni per l'ammodernamento e la resilienza delle infrastrutture di trasporto ed energetiche.<sup>10</sup>

Un'importante opportunità per l'Italia proviene dal *Recovery Plan*, le cui somme potrebbero essere efficacemente investite proprio in questa direzione, aumentando la competitività delle aziende e favorendo il rientro in Italia delle imprese delocalizzate.

### **1.3) IL LUNGO PERCORSO ANTECEDENTE ALLA DELOCALIZZAZIONE**

Prima di procedere nell'analisi del fenomeno della delocalizzazione e poi del processo inverso, ossia il *back-shoring*, può risultare utile per la trattazione dei due fenomeni comprendere come si è giunti ad avere un'economia interconnessa, in cui varie imprese e società collaborano stabilmente per giungere alla produzione di un determinato prodotto o servizio.

Molto importante è inoltre lo studio dei fattori che hanno determinato il declino di un modello e l'affermarsi di un altro, al fine di poter trovare punti di contatto tra passato e presente che possano indicare eventuali sviluppi in corso, od aiutare a prevedere le strategie future delle imprese per fronteggiare le minacce e le trasformazioni generate dalla pandemia da COVID-19.

#### **1.3.1) Il distretto industriale: La prima forma di divisione del lavoro.**

In Italia, fin dall'800, sono presenti distretti industriali in cui si concentrano e prosperano aziende che svolgono varie fasi della lavorazione di un determinato prodotto.

Esempi di questo fenomeno sono il distretto manifatturiero del Nord-Est, quello tessile lombardo o il distretto produttivo "Etna Valley" specializzato nella microelettronica e nella tecnologia.

In tali zone del Paese, varie PMI di piccole dimensioni ed a gestione familiare si concentrano in un piccolo spazio geografico di pochi km<sup>2</sup>, venendosi così a creare un ecosistema economico in

---

<sup>10</sup> BANCA EUROPEA PER GLI INVESTIMENTI (2016). *Infrastrutture migliori, economia più prospera*.

cui le imprese collaborano ed in cui ogni azienda si specializza in una specifica fase della filiera produttiva che porta alla realizzazione di un dato prodotto.

Le ragioni del successo di tali distretti industriali, sopravvissuti a stravolgimenti quali l'Unità d'Italia, le pestilenze e le due guerre mondiali sono molteplici:

1) Il distretto può essere considerato come **la prima forma, seppur primordiale, di *outsourcing*** infatti, l'azienda che produce un determinato prodotto può delegare ad altri imprenditori fasi della produzione a valle o a monte. Tale scelta comporta un miglioramento della qualità e della quantità di *output* ed al contempo una riduzione dei costi, sulla base del principio teorizzato e dimostrato da Adam Smith e precedentemente già illustrato (*cap. 1.1*)

2) La presenza di molte imprese, poste a breve distanza le une dalle altre, rende inoltre più agevoli gli scambi e ciò **contribuisce a ridurre i costi di transazione**, identificati per la prima volta nel 1937 da Ronald Coase, docente dell'Università di Chicago e vincitore nel 1991 del premio Nobel per l'economia. I costi di transazione possono essere definiti come “quelle somme di denaro che due soggetti coinvolti in uno scambio devono sborsare affinché la transazione possa iniziare, concretizzarsi e concludersi”.<sup>11</sup>

Appartengono a tale categoria le spese per effettuare delle analisi sulla solidità finanziaria di una controparte, oppure i costi legali connessi alla stipula di contratti ed accordi commerciali. In territori molto piccoli quali appunto i distretti industriali, in cui le controparti si conoscono bene, molti di questi costi vengono meno proprio perché i contratti sono basati più sulla fiducia reciproca che su clausole e penali, e nessun operatore del mercato romperà il *gentleman agreement* perché questo comporterebbe un danno reputazionale enorme, che metterebbe a rischio future commesse e la sopravvivenza stessa dell'azienda inadempiente la quale, se espulsa dalla rete economica e sociale del distretto locale cui appartiene, entrerebbe rapidamente in crisi e vedrebbe il fatturato e l'utile ridursi in modo significativo.

3) Nei vari distretti produttivi si verificano **importanti fenomeni di esternalità positive**, ossia degli effetti positivi provocati sull'attività di un'azienda dalle operazioni di produzione di un altro imprenditore distante pochi metri o pochi km.

I distretti industriali rappresentano dei *pockets of innovation*, dei territori dove si hanno delle condizioni particolarmente favorevoli allo sviluppo di imprese e realtà innovative, che prosperano proprio grazie al clima di collaborazione e di scambio di conoscenze tra soggetti operanti nel medesimo settore. Tale sviluppo è frutto del *learning by doing* e delle economie di

---

<sup>11</sup> COASE R.H. (1937). *The Nature of the Firms: Origin*.

apprendimento, ossia quel processo di miglioramento delle performance e di riduzione dei costi frutto della ripetizione di una stessa operazione più e più volte nel corso degli anni.

Dopo decenni o addirittura secoli di esperienza in una lavorazione specifica, tale riduzione dei costi, frutto della conoscenza e dell'efficientamento dei processi, può essere talmente importante da rappresentare una barriera all'ingresso per altre compagnie di più recente costituzione.

Spesso inoltre, nei distretti industriali sorgono corporazioni, sindacati, Istituzioni e Scuole di formazione specializzate in una data attività e che contribuiscono a preservare la qualità, ad aumentare la produttività ed a formare future generazioni di artigiani e lavoratori del settore.

### **1.3.2) Dal distretto industriale all'integrazione verticale nel dopoguerra**

Il modello del distretto industriale si rivelò molto efficiente nelle produzioni *labour intensive*, ossia quelle attività artigianali dove è richiesta una limitata disponibilità di capitali ed in cui le economie di scala sono poco presenti.

Seppur il modello del distretto sia ancora presente e rappresenti una delle eccellenze italiane, quando nel dopoguerra l'Italia si affermerà come potenza economica emergente, inizieranno a nascere e prosperare i primi grandi gruppi industriali quali la FIAT, l'ENI di Enrico Mattei e Finmeccanica.

Si assistette ad una progressiva integrazione verticale a monte, ossia le imprese iniziarono a svolgere al loro interno quasi tutte le fasi del processo produttivo, al fine di poter meglio controllare la qualità e per poter essere indipendenti da fornitori esterni.

Tale modello aziendale, fortemente integrato, si dimostrerà vincente per tutta la prima fase della storia repubblicana, caratterizzata dal miracolo economico, dalla stabilità dei mercati e da una crescita elevata del PIL e del reddito delle famiglie.

Le imprese che svolgono internamente molte delle fasi della filiera produttiva presentano però dei costi di capacità molto elevati, ossia dei "costi fissi legati alla capacità di ottenere un desiderato livello di produzione che abbia determinati attributi".<sup>12</sup>

Un'azienda che produce internamente tutti i vari componenti ha costi fissi più elevati, perchè dovrà pagare gli stessi salari e gli stessi affitti per le sedi anche se in futuro dovesse produrre meno. Viceversa, se la stessa azienda si affidasse a fornitori esterni, potrebbe modificare la propria struttura dei costi, trasformando alcuni costi fissi in variabili e quindi facilmente eliminabili qualora si riducesse la domanda di quel determinato prodotto.

Un'azienda produttrice di auto ad esempio, qualora produca internamente anche i freni, necessiterà di operai addetti e di strutture che in caso di calo della produzione difficilmente potrà dismettere. Al contrario la medesima azienda, qualora acquisti da ditte esterne tali componenti,

---

<sup>12</sup> HORNGREN C. T. ET AL.(2020). *Programmazione e controllo*.

in caso di calo della domanda potrà ridurre il numero di pezzi ordinati, riducendo così in modo significativo anche i costi.

L'altro lato della medaglia dell'aver un elevato grado di leva operativa (ossia dell'aver alti costi fissi), è che solitamente, una volta coperti i *sunk costs*, avendo l'azienda minori costi variabili, potrà guadagnare di più rispetto ad una azienda che appalta a dei *contractors* parte delle lavorazioni.

Un esempio può semplificare la comprensione del concetto.

Si immaginino due aziende con la seguente struttura di costo:

	Azienda Alfa	Azienda Beta
Ricavi	100	100
Costi variabili	70	35
Margine di contribuzione	30	65
Costi fissi	25	60
Reddito operativo	5	5
Grado leva operativa	6	
Grado leva operativa		13

Figura 3: Elaborazione propria a titolo esemplificativo

Queste due imprese, pur avendo stessi ricavi e stesso reddito operativo, presentano una struttura dei costi profondamente diversa: nell'azienda **Alfa** il management ha optato per una struttura caratterizzata da bassi costi fissi ed alti costi variabili, mentre il manager dell'azienda **Beta** ha optato per una struttura dei costi opposta. Tale differenza nella tipologia di costi può essere determinata da vari fattori, tra cui la scelta dell'azienda **Alfa** di attuare la strategia *buy* e dell'azienda **Beta** di perseguire una strategia *make*, ossia di realizzare in proprio i componenti.

Supponendo una riduzione della domanda del 20%, frutto di una congiuntura sfavorevole del mercato, si può notare come l'azienda con una leva operativa maggiore performerà molto peggio poiché, avendo pochi costi variabili, sarà poco flessibile in quanto comunque vincolata al pagamento degli alti costi fissi.

La situazione si ribalta nel caso in cui si abbia un aumento della domanda entro determinati *range*, di cui gioverebbe di più l'azienda con un'alta leva operativa, la quale potrà godere di un aumento dei costi variabili minore.

	Azienda Alfa - 20%	Azienda Beta - 20%	Azienda Alfa + 20%	Azienda Beta + 20%
Ricavi	80	80	120	120
Costi variabili	56	28	84	42
Margine di contribuzione	24	52	36	78
Costi fissi	25	60	25	60
Reddito operativo	-1	-8	11	18
Delta ricavo	-6	-13	6	13

Figura 4: Elaborazione propria a titolo esemplificativo

Come si evince da questo esempio e dall'analisi sulla leva operativa, il principale problema per le aziende molto integrate verticalmente è la scarsa flessibilità della struttura organizzativa, che le rende incapaci di reagire velocemente a shock e cambi nelle richieste dei consumatori.

Con le crisi petrolifere del 1973 e del 1979 tale modello organizzativo entrò in sofferenza, poiché inadatto a rispondere alle esigenze di flessibilità e dinamicità necessarie per fronteggiare la sempre maggiore variabilità nella domanda e nei gusti dei consumatori, maggiormente influenzati e guidati dai mezzi di comunicazione di massa e dalle mode provenienti dagli Stati Uniti, in quel processo di "americanizzazione dell'Italia" che si verificò a partire dal 1968.

#### 1.4) ESTERNALIZZAZIONE E DELOCALIZZAZIONE:

I termini esternalizzazione (*outsourcing*) e delocalizzazione (*offshoring*) vengono talvolta erroneamente usati come sinonimi, ma in realtà presentano differenti sfumature di significato.

Quando un'azienda, ad esempio italiana, **esternalizza** (*outsourcing*) un servizio o una produzione, di fatto delega ad un'altra società esterna lo svolgimento di quella fase del processo produttivo. La caratteristica principale dell'esternalizzazione è dunque il trasferimento dell'attività ad un'azienda esterna, indipendente dalla ditta che ha appaltato il servizio, la quale continuerà ad occuparsi delle altre fasi della produzione nella propria sede centrale.

Nel caso della **delocalizzazione** (*offshoring*) invece, l'azienda che delocalizza trasferisce una sua attività o parte della produzione dalla sua sede centrale in un altro Stato, dove continuerà a svolgere in proprio l'attività tramite una succursale, oppure l'affiderà ad un'altra azienda locale indipendente. Questo processo, specialmente quando porta alla creazione di una succursale, è molto complesso da attuare a causa degli alti costi di gestione di un'azienda multinazionale con attività delocalizzate in varie parti del mondo, per cui tale pratica risulta conveniente soprattutto per le grandi aziende con fatturato elevato.

Sako nel 2006 ha identificato e differenziato l'*outsourcing* dall'*offshoring* mediante l'uso di due coordinate che rappresentano la proprietà (asse delle y) e localizzazione geografica dell'attività produttiva (asse delle x)<sup>13</sup>.

Dall'incontro dei due assi si generano quattro quadranti, in cui si hanno quattro diverse strategie con cui organizzare la produzione.

**1) Modello Keep in House**, ossia l'azienda produce tutti i servizi di cui ha bisogno al suo interno e nel proprio Paese d'origine: è il modello applicato delle aziende fortemente integrate verticalmente, in cui tutti i servizi e componenti sono prodotti dalla casa madre.

**2) Modello Domestic Outsourcing**, in cui l'impresa che esternalizza lo fa a vantaggio di aziende locali, cui demanda determinate fasi della produzione; è un modello che ricorda, seppur con varie differenze, quello del distretto industriale.

**3) Modello captive offshoring**: determinate attività sono delocalizzate all'estero, ma vengono svolte da aziende poste sotto il controllo economico-giuridico della casa madre. Tale sistema garantisce un maggior controllo sulla qualità della produzione, ma al tempo stesso presenta costi molto elevati, poiché sarà necessario mettere a punto una rete di management internazionale che sia in grado di controllare filiali e servizi sparsi per il globo.

Questo modello può quindi essere attuato solo da grandi aziende, che presentano un giro d'affari così elevato da bilanciare i costi da sostenere per la gestione delle società estere.

**4) Modello Offshore Outsourcing**: in questo caso si verifica una delocalizzazione di servizi ed attività produttive all'estero a vantaggio però di aziende locali indipendenti dalla casa madre. Questo modello presenta benefici e rischi opposti al sistema del *captive offshoring*, infatti per poter ridurre i costi di produzione e gestione si deve essere disposti a rinunciare a parte del proprio controllo diretto sull'operato del *supplier*.

Questo meccanismo di produzione viene usato, nella sua versione più radicale, nella vendita online in "*dropshipping*". Tale sistema innovativo, oggi sempre più diffuso grazie all'uso della rete, può essere considerato come una versione semplificata del "*private label alimentare*" che caratterizza ad esempio i prodotti a marchio Conad, Coop, Lidl, ecc.

Nel *dropshipping* un soggetto, solitamente un personaggio con molta visibilità, vende via web tramite una sua società dei prodotti che sono stati interamente creati e realizzati da altre aziende per lo più aziende cinesi. Con questo sistema l'*influencer* ha la possibilità di concentrarsi solo sul marketing e sulla distribuzione, delegando ad altri soggetti esterni le varie fasi della produzione del bene fisico.

---

<sup>13</sup> SAKO M. (2006). *Outsourcing and Offshoring: Implications for Productivity of Business Services*.

La criticità del *dropshipping* è la stessa criticità dell'*offshore outsourcing*: essendo il logo sul prodotto quello dell'*influencer*, e non quello del produttore, in caso di difetti o errori nella progettazione sarà il venditore a subirne gli effetti in termini reputazionali e non il produttore.



Figura 5: Modalità di realizzazione dell'*outsourcing* e della delocalizzazione  
 Fonte: Sako M. (2006)

#### 1.4.1) Forme e modalità della delocalizzazione

Quando si affronta il tema della delocalizzazione, il cui processo può essere inserito nella più ampia categoria dei processi di internazionalizzazione delle aziende, è fondamentale analizzare e tenere distinte forme e modalità con cui si verifica il trasferimento dell'azienda all'estero.

Con **forma dell'internazionalizzazione** si intende quali attività saranno svolte in un mercato diverso da quello domestico. Vi sono varie tipologie di mansioni che possono essere delocalizzate, e la scelta su quali trasferire e verso quale Paese farlo compete al management.

Tra le funzioni che vengono delocalizzate più sovente troviamo:

**1) La produzione**, molto spesso delocalizzata in Paesi dove la manodopera è più economica o dove sono più facili da reperire le materie prime. A seguito dell'emanazione in Europa e negli Stati Uniti di leggi sempre stringenti in materia di protezione ambientale è sempre più frequente il fenomeno della "delocalizzazione dell'inquinamento", ossia un processo che porta le imprese a spostare le produzioni più inquinanti (industria chimica, petrolifera, dell'acciaio, ecc.) in Paesi come Cina, India ed Indonesia, dove la normativa ambientale è meno restrittiva.

**2) L'approvvigionamento di risorse** scarse o preziose gioca un ruolo chiave a livello strategico. De Beers, leader mondiale nella produzione di diamanti, controllando il 100% dei giacimenti in Sudafrica ed il 90% a livello mondiale rappresenta un tipico esempio di *swing*

*producer*, ossia di produttore che, controllando la quasi totalità dei giacimenti, è in grado di agire da oligopolista, certo che nessun altro concorrente potrà entrare nella sua industria.

Molte aziende cinesi di elettronica hanno aperto in questi anni succursali in Congo ed in altri Stati africani ricchi di *coltan* proprio al fine di potersi appropriare di questo metallo raro, sottraendolo o vendendolo a caro prezzo ad aziende rivali quali Apple o Samsung.

**3) I Paesi anglofoni** come Stati Uniti e Regno Unito hanno delocalizzato molti dei **servizi al cliente** (ad esempio i centralini telefonici) in India, ex colonia dell'Impero britannico dove la maggior parte dei cittadini parla correttamente e fluentemente l'inglese.

In questo modo si possono ridurre significativamente i costi, mantenendo pressoché invariati gli standard qualitativi del servizio.

**4) La funzione commerciale**, quella addetta alle vendite, è una funzione che molto spesso viene delocalizzata, al fine di creare una rete di impiegati in un Paese straniero che possano vendere i servizi o i beni prodotti dalla casa madre. Tutte le più grandi aziende solitamente hanno una rete commerciale gestita direttamente nei principali Paesi con cui operano, mentre si affidano a ditte rivenditrici nei mercati per loro meno rilevanti ed in cui generano solo una piccola parte del loro fatturato.

Tutte queste attività all'estero possono essere organizzate in molti modi diversi. La **modalità dell'internazionalizzazione** è proprio in che modo l'impresa raggiungerà un certo paese diverso da quello di origine.

Le modalità principali sono tre, elencate in grado crescente di complessità:

**1) Le esportazioni** sono il metodo più semplice con cui è possibile procedere nell'internazionalizzazione, poiché sono richiesti pochi fondi ed investimenti iniziali e vi è un alto grado di reversibilità. Con tale sistema, messo in atto dalla divisione *sales*, un'azienda può vendere a soggetti posti fuori dal Paese in cui essa ha sede, in modo diretto o tramite intermediari di commercio indipendenti che operano nel Paese di destinazione delle merci.

Grazie ad internet è oggi molto facile per un'azienda entrare in contatto con un soggetto posto oltre il confine ed inoltre, grazie a servizi come Amazon FBA, si è avuta una semplificazione ed una velocizzazione della logistica internazionale, con la conseguenza che oggi anche piccoli imprenditori possono esportare nel mondo dietro pagamento di una piccola commissione.

**2) Con degli accordi internazionali**, una società può delegare ad un'altra impresa una determinata funzione, secondo modalità specificate contrattualmente e solitamente con penali molto elevate in caso di inadempienza senza giusta causa da parte del *supplier*.

In tale categoria rientrano molte fattispecie e di seguito saranno analizzate solo le principali. Molte aziende affermate, tramite una *Joint Venture*, possono ad esempio decidere di compartecipare alla ricerca di una nuova tecnologia innovativa dividendo così i costi, i ricavi ma soprattutto la perdita economica in caso di fallimento della ricerca stessa. Un esempio molto attuale è l'accordo tra il colosso statunitense Pfizer e l'azienda turca BioNtech per la ricerca sul vaccino COVID-19.

In questo caso specifico, unendo le risorse finanziarie di Pfizer ed i brevetti relativi agli innovativi vaccini di BioNtech, si è riusciti ad ottenere un vaccino con largo anticipo rispetto ai *competitors*, cosa che probabilmente non sarebbe stata possibile se le due aziende avessero fatto ricerca separatamente.

Anche il caso del *dropshipping* analizzato poc'anzi è una forma di delocalizzazione della produzione, effettuata tramite un contratto mediante il quale un soggetto produttore si impegna a fabbricare determinati oggetti per conto del venditore. La medesima cosa avviene nell'industria della moda, in cui aziende di capi industriali a basso costo affidano i loro disegni elaborati nella sede centrale a grandi fabbriche di vestiti situate nel sud-est asiatico, dove gli abiti sono poi cuciti da aziende locali indipendenti ma contrattualmente legate alle *major* della moda.

Ultimo tipo di accordo molto diffuso è il *franchising*, definito dal Codice Civile italiano come “un contratto tra due soggetti giuridici economicamente indipendenti in base al quale una parte concede la disponibilità di un insieme di diritti di proprietà industriale o intellettuale all'altra, verso corrispettivo”.

Tale sistema di internazionalizzazione è molto utile per le grandi imprese multinazionali perché consente loro di essere presenti sul territorio in modo capillare. McDonald's, ad esempio, ha oltre 34.492 ristoranti sparsi in 116 Paesi e risulterebbe estremamente complesso controllarli tutti dalla sede centrale di Chicago, mentre sarebbe estremamente costoso avere una rete di management in ogni Paese cui far gestire direttamente ogni locale. Per tale ragione McDonald's si affida ad imprenditori locali, i quali ottengono il diritto di usare il logo ed il *know-how* della casa madre dietro pagamento di *royalties* periodiche. In tale sistema inoltre, l'azzardo morale è ridotto al minimo infatti, l'imprenditore locale sarà motivato a seguire le indicazioni della casa madre visto il rischio concreto, in caso di violazioni, di vedersi privato del prestigioso e famoso logo di McDonald's.

Lo stesso principio è attuato dalla The Coca Cola Company nel processo di distribuzione delle sue bevande. Coca Cola elabora le miscele di spezie segrete in pochi luoghi, e poi spedisce tale composto a migliaia di aziende nel mondo, le quali si occupano di combinare le erbe con acqua e zucchero. Tale processo di miscelazione, e la conseguente fase di spedizione ai magazzini della GDO, ai distributori automatici ed a ai ristoranti, è gestita da imprese locali quali la SIBEG, da

60 anni unico imbottigliatore autorizzato in Sicilia, e Coca-Cola HBC Italia che invece è il distributore nel resto d'Italia.

Proprio il CEO di SIBEG, Luca Busi, a seguito della Legge di Bilancio 2020 con cui si sono introdotte la *Plastic Tax* e la *Sugar Tax*, ha manifestato la volontà dell'azienda di lasciare l'Italia per delocalizzare in Albania qualora il Governo non decida di fare marcia indietro su queste nuove tasse, le quali farebbero aumentare il costo di produzione della bevanda del 20%. Questa nuova tassa rischia quindi di far perdere alla Regione Sicilia la seconda azienda più importante della Zona Industriale Catanese, che impiega oltre 1350 dipendenti (diretti ed indotto) e che ha un fatturato annuo di oltre 115 milioni di euro. Proprio il tema della tassazione sarà analizzato tra poche righe, in quanto uno dei fattori principali di delocalizzazione.

**3) Investimenti Diretti Esteri (IDE o, in inglese, FDI)**, ossia un'azienda decide di andare sul mercato straniero effettuando massicci investimenti per acquistare strutture, capannoni, macchinari ed altre infrastrutture.

Tale investimento può essere *greenfield*, quando l'azienda acquista una struttura o un'area precedentemente non usata oppure *brownfield*, quando attua una riconversione di precedenti impianti per produrre un bene diverso. I costi degli impianti in taluni settori quali la metalmeccanica o la metallurgia possono ammontare a centinaia di milioni di euro e, soprattutto quando tali strumenti sono fatti su misura per l'azienda che li ha richiesti, può risultare molto complesso attuare delle *exit strategy* in modo rapido e soprattutto senza subire perdite elevate.

Una fattispecie di IDE sempre più diffusa è costituita dall'M&A (Mergers and Acquisitions), in italiano fusione ed acquisizione. Mediante tale procedura l'azienda Alpha, di solito una multinazionale, acquisisce la proprietà e si fonde con una società Beta più piccola ma che presenta caratteristiche peculiari che, se messe a fattor comune con quelle della multinazionale, possono portare a importanti sinergie con conseguente riduzione dei costi.

Molto spesso l'M&A costituisce una *exit strategy* per giovani imprenditori che, dopo aver avuto un'idea innovativa e dopo averla portata a maturazione tramite una *startup* innovativa, la cedono in cambio di somme di denaro importanti ad altre società più grandi, le quali saranno in grado di apportare capitali e di sviluppare maggiormente l'idea iniziale avuta dal fondatore.

Questo strumento di finanza straordinaria può essere considerato come una forma sempre più comune di delocalizzazione delle attività di ricerca e sviluppo.

I casi sono numerosissimi, e di seguito sono riportati solo alcuni dei più importanti:

- **Facebook** nel 2012 ha acquistato per oltre 1 miliardo di dollari **Instagram**, una piattaforma che all'epoca contava solo 13 dipendenti e circa 70 milioni di iscritti. La trattativa è stata vincente per tutte le parti in causa infatti i fondatori di Instagram hanno potuto ottenere

circa 1 miliardo di dollari, mentre Facebook ha acquisito una tecnologia innovativa ed Instagram come azienda ha potuto crescere e prosperare grazie all'esperienza ed ai capitali di Facebook Inc.

- **Bayer** nel 2018 ha acquisito **Monsanto** per oltre 63 miliardi di dollari. Tale acquisizione è stata portata avanti per ottenere le importanti tecnologie ed i brevetti della Monsanto in tema di agricoltura ed OGM. Infatti, a seguito della decisione di Bayer di dismettere il settore della plastica per focalizzarsi su quello dell'agricoltura e dei medicinali, tali brevetti messi a fattor comune con le altre tecnologie possedute da Bayer potrebbero portare ad ingenti profitti per l'azienda farmaceutica tedesca.<sup>14</sup>

- Altro esempio è la società **St. Jude Medical**, azienda con impianti in tutto il mondo e leader mondiale nella produzione di *pacemakers* ed altri strumenti cardiaci, acquisita nel 2016 da **Abbott Laboratories**, multinazionale farmaceutica operante nel settore biomedicale.

La ragione che spinge sempre più aziende a delocalizzare la funzione ricerca e sviluppo può essere vista nella maggior efficienza delle piccole aziende esterne rispetto ai grandi centri di ricerca delle multinazionali. Infatti, i giovani imprenditori che creano una *startup* sono molto motivati, consci che qualora la loro idea si riveli valida potrebbero diventare milionari o addirittura miliardari.

Viceversa, i ricercatori dei centri di ricerca delle multinazionali lo sono molto meno, poiché il loro stipendio mensile è il medesimo sia che ottengano risultati strabilianti sia che portino a casa risultati mediocri. Questa perdita di efficienza può rientrare nella categoria dei costi di agenzia, frutto dell'azzardo morale che si verifica nella relazione tra il principale (la multinazionale) e l'agente (il singolo ricercatore).

La ricerca e sviluppo, specie in settori quali la farmaceutica, è inoltre un'attività che richiede tempi lunghi, grandi risorse e che presenta importanti margini di rischio ed incertezza. Per grandi aziende come Bayer o Abbot risulta più conveniente acquistare rispettivamente Monsanto e St. Jude piuttosto che effettuare la ricerca *in-house*. Infatti, a fronte di un sovrapprezzo in fase di acquisto, si possono ottenere delle tecnologie innovative senza dover attendere i tempi di ricerca e soprattutto senza rischiare di perdere il capitale investito a seguito di fallimenti od intoppi nella fase di studio e sperimentazione.

#### **1.4.2) Le cause principali della delocalizzazione**

Quanto descritto relativamente alla SIBEG e quanto appena detto relativamente alla funzione ricerca e sviluppo permette di introdurre le cause per cui le imprese si trasferiscono all'estero, delocalizzando in toto o in parte le proprie attività.

---

<sup>14</sup> SOLE 24ORE (2018). *Bayer, cancellato il marchio Monsanto nella fusione da 66 miliardi di dollari.*

1) Come detto, il passaggio dalla grande azienda “*in-house*” all’impresa con varie funzioni esternalizzate consente all’organizzazione di **guadagnare in termini di flessibilità** infatti, affidandosi ad un *supplier* esterno, è possibile stipulare contratti di appalto e somministrazione molto flessibili che permettano di modificare, entro certi limiti, il numero di componenti richiesti o il tipo di servizio richiesto senza dover sostenere costi fissi, costi di riconversione e riducendo il contenzioso sindacale nonché il danno reputazionale che si avrebbe in caso di licenziamento di personale in esubero.

Anche nel caso della delocalizzazione, la creazione di una società patrimonialmente ed amministrativamente separata dalla casa madre consente di limitare la responsabilità patrimoniale, garantendo al contempo alla holding una maggiore flessibilità, sempre entro certi limiti previsti dalla normativa, per evitare di incorrere nell’abuso di attività di direzione e coordinamento ai danni della controllata da parte della controllante.

2) La principale causa della delocalizzazione è comunque da ricercare nel **differenziale tra costo del lavoro in Italia ed all’Estero**. Anche all’interno dell’Europa e dell’UE si può notare come, nei Paesi dell’Est Europa, i salari orari pagati ai lavoratori siano molto inferiori a quelli percepiti dai colleghi in Francia o Germania.

Tale differenza nella retribuzione lorda è da attribuire a molteplici fattori macroeconomici, tra cui si possono citare la differente produttività del lavoro, il diverso livello di formazione dei lavoratori, il differente costo della vita, ma anche l’elevata tassazione del lavoro in Italia (cuneo fiscale). In Italia infatti, così come in Francia e nei Paesi Scandinavi caratterizzati da elevata tassazione, benché il datore di lavoro paghi in media 23€/h, circa il 50% di quella somma non giunge al lavoratore ma viene trattenuta dallo Stato sotto forma di contributi ed imposte sul reddito.

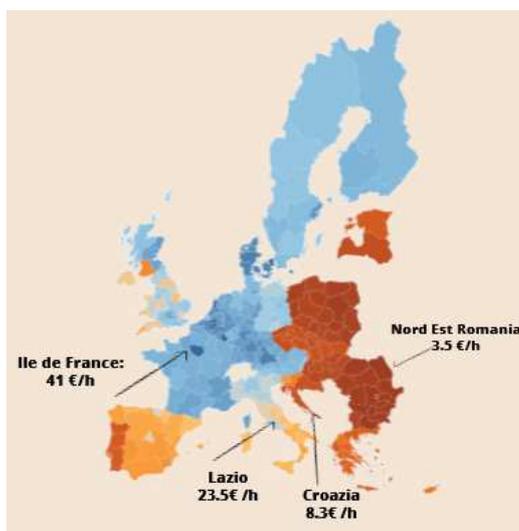


Figura 6: Salario Orario in Europa (2019)  
Fonte: Sole 24Ore su dati Eurostat

3) Molte imprese italiane ormai da anni lamentano **difficoltà nel reperimento di personale qualificato** da impiegare in determinate mansioni industriali, e per tale ragione decidono di abbandonare l'Italia per trasferire le lavorazioni all'estero, dove tali competenze richieste sono presenti. Il motivo per cui le aziende incontrano tali difficoltà non è da ricercare nei bassi salari pagati ai lavoratori, ma nella scarsa o errata formazione di molti giovani operai. Il *mismatch*, ossia il mancato incontro tra domanda ed offerta nel mercato del lavoro, costa alle imprese ed all'Italia oltre 5 mila miliardi di euro, come emerge in una ricerca del *Boston Consulting Group*<sup>15</sup> e fornisce uno stimolo alle imprese italiane alla delocalizzazione. Come si vedrà in seguito però, il differenziale salariale tra i Paesi di origine e quelli meta della delocalizzazione (soprattutto tra USA e Cina) si sta sempre più riducendo. Inoltre, varie misure introdotte dal Governo per ridurre il costo del lavoro e la necessità di personale sempre più qualificato, stanno rendendo sempre meno conveniente delocalizzare per ottenere un risparmio nei salari.

4) Il fenomeno dell'esternalizzazione consente una **migliore divisione del lavoro** tra le varie aziende, con notevoli aumenti di produttività sempre sulla base della teoria codificata da Smith. Ogni azienda si specializza in ciò per cui è più capace e nell'attività in cui genera il maggior valore aggiunto, delegando ad altri soggetti le ulteriori fasi della produzione o la costruzione dei semi-componenti da assemblare. Quanto già osservato all'interno del distretto industriale locale (*cap. 1.3.1*) risulta rafforzato quando un'azienda appalta una produzione ad una società straniera, in questo caso infatti si verifica anche una divisione geografica del lavoro, in modo tale che l'azienda che riceve l'appalto possa svolgere la produzione dove vi sono le migliori condizioni economiche per farlo. Un esempio può aiutare a chiarire il concetto. Se la FIAT producesse gli pneumatici internamente dovrebbe importare migliaia di litri di gomma liquida dall'Indonesia e farla giungere al porto di Genova, per trasportarla poi in treno fino a Torino, luogo in cui infine essere lavorata da operai italiani, il cui stipendio è di €2.000 mensili circa per ogni addetto. Se la FIAT acquistasse invece i copertoni già fabbricati dalla Sailun si avrebbe un beneficio in termini di semplicità della logistica e di riduzione dei costi di trasporto e manodopera, poiché i dipendenti in Vietnam chiederanno un salario decisamente inferiore. La delocalizzazione e la divisione internazionale del lavoro aumentano quindi l'efficienza complessiva del sistema.

Un'azienda come Brembo produce solo ed esclusivamente freni che poi vende a Volkswagen, FIAT, Peugeot, e varie altre case automobilistiche. Brembo in questo modo produce molti più

---

<sup>15</sup> BOSTON CONSULTING GROUP (2020). *Fixing the Global Skills Mismatch*.

pezzi di quanto potrebbero fare singolarmente le varie case automobilistiche e quindi può sfruttare le economie di scala, con una conseguente riduzione del costo unitario.

Inoltre, essendo specializzata solo in quel piccolo componente, Brembo sarà in grado di focalizzare tutte le risorse intellettuali e finanziarie su quel determinato pezzo, che quindi potrà raggiungere livelli qualitativi eccezionali che le case automobilistiche non potrebbero raggiungere internamente, qualora producessero quel pezzo indipendentemente.

5) Un aspetto molto rilevante che ha spinto varie aziende a delocalizzare ed abbandonare l'Italia, come evidenziato dall'Amministratore Delegato della SIBEG, è anche quello dell'**elevata tassazione e della complessa regolamentazione**. A riguardo i dati sono impietosi. Secondo il rapporto “*Doing Business 2020*”<sup>16</sup> l'Italia si colloca al 128° posto per semplicità nel pagamento delle imposte, mentre i vicini croati si collocano al 49° posto.

Il “*Corporate Tax Rates around the World Report*”<sup>17</sup> del 2019, mostra chiaramente come le imprese abbiano interesse a spostarsi dall'Italia, in cui l'Imposta sui Redditi delle Società (IRES) è al 24%, verso altri paesi quali Liechtenstein, Irlanda o Cipro, dove l'IRES è fissata al 12.5%. Inoltre sempre il “*Doing Business 2020*” posiziona l'Italia al 98° posto per facilità nell'apertura di un'azienda a causa della forte burocrazia e della necessità di doversi recare dal notaio per fondare una SRL non semplificata, mentre in altri Paesi quali ad esempio il Regno Unito una *Limited Company* può essere costituita in 48 ore tramite un portale online.

6) Inoltre, sempre più spesso a livello mondiale si sta assistendo ad un ritorno alla **concentrazione spaziale delle imprese** in un determinato luogo geografico, dove generare dei *pockets of innovation* in maniera simile a quanto avveniva con i distretti industriali.

La principale differenza tra i distretti del 1800 (*cap. 1.3.1*) e quelli moderni risiede nel fatto che quest'ultimi, sempre più spesso, non sorgono vicino a miniere di carbone, corsi d'acqua o infrastrutture ferroviarie, ma nelle immediate vicinanze delle Università e dei *think tanks*.

A dimostrazione del ruolo chiave dell'istruzione sulle imprese e nel processo di delocalizzazione, basti vedere il numero di aziende *tech* che gravitano attorno alla città californiana di Palo Alto, e che operano con centri di ricerca prestigiosi quali la Stanford University, oppure il ruolo che il Massachusetts Institute of Technology (MIT), ha avuto nella scelta di Enel Energia di delocalizzare parte delle proprie attività di R&D proprio a Boston, al fine di poter sfruttare le conoscenze maturate all'interno del MIT.

7) Vi sono **molti altri driver** che spingono le aziende a delocalizzare, ragioni comunque di importanza minore e legate allo specifico business. Sempre nel rapporto “*Doing Business*

---

<sup>16</sup> WORLD BANK (2020). *Doing Business Report*.

<sup>17</sup> TAX FOUNDATION (2019). *Corporate Tax Rates around the World*.

2020” sono inseriti nello specifico tutti i parametri principali che le imprese considerano quando si trovano a dover decidere circa il loro posizionamento geografico, indicatori quali la stabilità politica, la certezza del diritto, la flessibilità del mercato del lavoro e la velocità con cui la magistratura emette un atto con il quale si obbliga una controparte inadempiente ad attuare quanto riportato in contratto.



Figura 7: Ranking dell'Italia nei vari business topics  
Fonte: Doing Business Report (2020)

L'unico valore della classifica “*Doing Business 2020*” in cui l'Italia si posiziona al primo posto è il traffico transfrontaliero delle merci, un fattore che da un lato attira aziende straniere interessate ad esportare in altri Paesi UE, che però contribuisce sotto vari aspetti anche a favorire la delocalizzazione di imprese italiane in altri Paesi dell'eurozona, da cui poi esportare verso l'Italia e verso gli altri Stati UE, approfittando delle normative europee.

Il processo di *offshoring* è infatti stato favorito dallo sviluppo della logistica e dalla creazione del Mercato Unico Europeo, oltre che dalle numerose leggi a tutela del libero scambio. A livello europeo, la libera circolazione delle merci è regolata e promossa dall'articolo 37 del Trattato sul funzionamento dell'Unione europea. L'Unione Doganale Europea, di cui fa parte anche la Turchia (pur non essendo membro dell'UE), e le varie norme sul traffico di perfezionamento passivo tra Paesi UE hanno favorito la delocalizzazione di imprese italiane in Bulgaria, Croazia, Slovenia o Turchia, alla ricerca di manodopera più economica ed imposte inferiori.

Lo sviluppo di navi portacontainer sempre più grandi e veloci ha molto semplificato il processo di movimentazione delle merci. L'incredibile aumento del traffico mercantile nei mari è dimostrato anche dalla scelta dell'Egitto di allargare il Canale di Suez nel 2015 e dalla decisione di Panama di attuare il raddoppio del Canale di Panama nel 2016, ampliamento che ha triplicato le dimensioni delle navi che possono passare attraverso le chiuse (da 5.000 TEU a oltre 12.500 TEU).

### 1.4.3) Esternalizzazione e delocalizzazione in cifre

Con l'entrata in crisi del modello della *big corporation*, ossia dell'azienda che svolge in proprio tutte le fasi della filiera, iniziarono a manifestarsi i primi processi di esternalizzazione di alcuni servizi o parti del processo produttivo.

Al giorno d'oggi tutti i più grandi enti, aziende e società, esternalizzano o delocalizzano parte delle loro attività a scarso valore aggiunto: l'Università LUISS ha esternalizzato i servizi di pulizia e vigilanza, la Ferrari non produce tutti i vari componenti internamente, ma si affida a Brembo ed altri *supplier* italiani e stranieri, e varie grandi aziende hanno esternalizzato il servizio di *recruitment* ad altre società specializzate.

Tutti questi, sono validi esempi di esternalizzazione di servizi o produzioni attuati con successo.

I dati dell'Osservatorio sulla componentistica automotive italiana ad esempio, nel rapporto del 2019, indicano come la filiera della componentistica abbia oggi in Italia un peso economico rilevante, anche considerando che il 75% di una vettura è costituito da “parti e componenti”.<sup>18</sup> All'interno di ogni vettura Volkswagen prodotta in Germania vi sono infatti vari componenti che provengono da aziende italiane quali Brembo (freni, sede a Stezzano), Dallara (scocca, sede a Varano de' Melegari) o Magneti Marelli (componenti elettrici, sede a Sesto San Giovanni), realtà italiane votate all'export e site nel distretto manifatturiero del nord Italia.

L'esternalizzazione quasi sempre rappresenta una soluzione *win-win*, che favorisce sia l'azienda che esternalizza, la quale non dovrà più svolgere attività secondarie e potrà concentrarsi sul *core business*, sia le migliaia di aziende appaltatrici. Alcune di queste realtà sono a gestione familiare, mentre altre sono veri e propri colossi come Adecco, azienda svizzera con un fatturato annuo di quasi 24 Miliardi di euro specializzata nella selezione del personale e nell'ottimizzazione dei processi di *outsourcing*.

L'annuario statistico commercio estero e attività internazionali del 2019 redatto da ISTAT & ICE, indica che tra il 2001 ed il 2006 circa il 13% delle aziende italiane hanno trasferito all'estero attività o funzioni, mentre tra il 2015 ed il 2017 tale percentuale si è ridotta al 3.3%, segno che indica come la tendenza alla delocalizzazione stia progressivamente diminuendo.<sup>19</sup>

Segue invece un trend inverso il fenomeno denominato *back-shoring*, che cresce costantemente ormai da anni e che rappresenterà la nuova frontiera della logistica globale, dell'organizzazione delle imprese e della filiera internazionale nel mondo “post-COVID-19”.

---

<sup>18</sup> ANFIA (2019). *Osservatorio sulla componentistica automotive italiana*.

<sup>19</sup> ISTAT & ICE (2019). *Annuario statistico commercio Estero e attività internazionali*.

## 1.5) GUARDARE AL PASSATO PER ANTICIPARE IL FUTURO

Studiando i modelli con cui le imprese hanno gestito la logistica e la filiera produttiva in passato appare evidente come le trasformazioni siano avvenute immediatamente a ridosso di importanti shock economici, od a seguito di importanti cambiamenti nella tecnologia, nei gusti dei consumatori o nella tipologia di beni prodotti.

Il modello basato sul distretto industriale è entrato parzialmente in crisi dopo la tragedia della II Guerra Mondiale, con l'affermarsi dei consumi di massa e dell'industria pesante in Italia. L'azienda integrata verticalmente è caduta vittima della sua rigidità all'acuirsi della lunga crisi petrolifera, che gettò l'Italia nella spirale della stagflazione con un conseguente calo dei consumi.

Il modello dell'esternalizzazione a vantaggio di imprese locali, ha lasciato il passo alla delocalizzazione all'estero a partire dagli anni '90, quando iniziò una forte concorrenza a livello globale dovuta all'affermarsi delle multinazionali, le quali riuscivano ad avere un vantaggio in termini di minori costi anche grazie alla delocalizzazione della produzione dei beni e servizi nel sud-est asiatico ed in particolare in Cina.

La pandemia da COVID-19 sicuramente sarà destinata a diventare un fattore detonante ed un catalizzatore di processi già in corso, tra cui proprio il *reshoring*.

Trasformazioni nei gusti dei consumatori, cambiamenti nei modelli di business e necessità di competenze e tecnologie differenti rispetto al passato erano problematiche che le imprese più grandi ed innovative stavano già affrontando prima del 2020, ma l'epidemia globale, mostrando tutte le debolezze dell'attuale sistema decentrato verso oriente, spingerà tutte le aziende ad attuare strategie differenti nella gestione della loro catena del valore.

Molti dati, come si vedrà nel prossimo capitolo, confermano tale previsione: la trasformazione della filiera produttiva e del modo in cui le imprese multinazionali generano valore rappresenta la sfida principale per tutte le aziende che si troveranno ad operare in un mondo plasmato e trasformato dal più grande evento globale degli ultimi 75 anni.

# ***CAPITOLO II:***

## ***RESHORING AND NEARSHORING: LA SUPPLY CHAIN DOPO IL COVID-19***

### **2.1) RESHORING E NEARSHORING: DEFINIZIONE E NUMERI DEL FENOMENO**

Con il termine *back-shoring* (o *reshoring*) si indica la decisione di riportare nel Paese di origine, tutta o parte dell'attività di produzione che era stata precedentemente localizzata in Paesi esteri.<sup>20</sup> Il termine *near-shoring* indica invece un accorciamento della filiera produttiva, ossia il trasferimento di fasi della produzione precedentemente delocalizzate in territori lontani, in zone del mondo più vicine alla casa madre.

Ad esempio, un'azienda che aveva delocalizzato dall'Italia in Cina potrebbe attuare il *reshoring* ritornando in Italia oppure il *near-shoring* spostando la produzione dalla Cina alla Romania, ossia in un Paese sempre esterno all'Italia ma più vicino dal punto di vista geografico.

Il *back-shoring* ed il *near-shoring*, intesi come processi opposti ed inversi rispetto alla delocalizzazione (*offshoring*), sono dei fenomeni sempre più diffusi e che coinvolgono sempre più aziende e realtà industriali specialmente negli Stati Uniti ed in Italia, i due Paesi che più di tutti hanno subito i processi di delocalizzazione di varie realtà manifatturiere in Messico, Cina e nei Paesi dell'Est Europa.

Il fenomeno del *reshoring* apparve per la prima volta in maniera massiccia a seguito dello scoppio della Grande Recessione, ed a partire dal 2008 il processo di rientro in patria di *business* delocalizzati è andato sempre più aumentando. Nel 2015 nacque il primo gruppo di ricerca italiano sul *reshoring*, il “*Uni-CLUB MoRe Back-reshoring Research Group*”,<sup>21</sup> formato da Professori ed Accademici di varie prestigiose Università italiane.

I dati del periodo 2015-2018, elaborati da “*Uni-CLUB MoRe Back-reshoring Research Group*”, sono molto utili poiché permettono di analizzare quando, in che modo e per quali ragioni, le aziende hanno portato avanti le prime forme di *reshoring* a partire dagli anni '80.

Dal 1980 al 2014 il numero di aziende che hanno attuato il *reshoring* è progressivamente aumentato ed è importante osservare come, a seguito di eventi di recessione globale o di scoppio di bolle speculative, si sia sempre verificato un importante aumento dei casi di *back-shoring*.

---

<sup>20</sup> FRATOCCHI L. (2016). *Il Back-reshoring come opportunità per il Sistema Italia. Il contributo delle aziende ANIE.*

<sup>21</sup> *Ibidem*

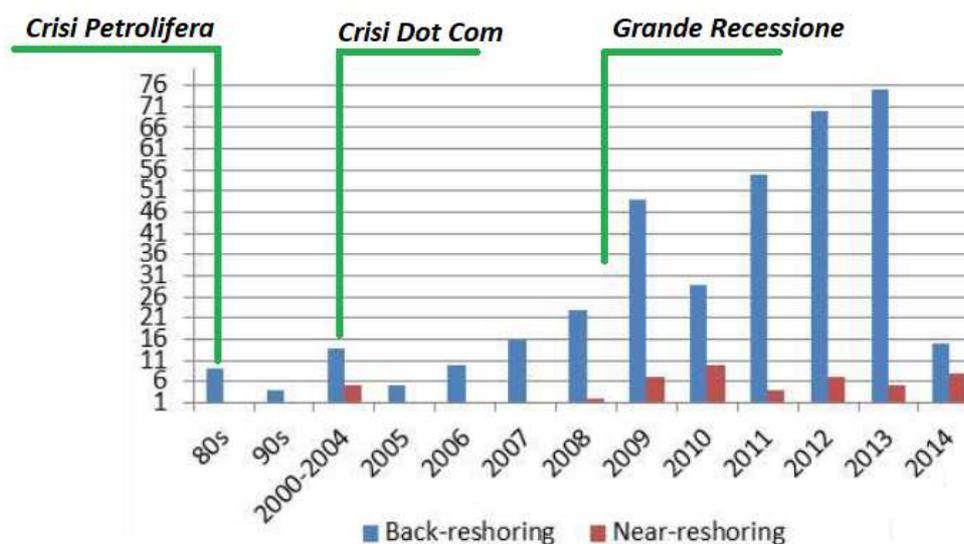


Figura 8: Andamento dei casi di Reshoring. Importante notare l'aumento dei casi a seguito di crisi globali  
Fonte: UniCLUBMoRe back-reshoring

Negli anni '80, il fenomeno del *reshoring* è emerso come risposta all'aumento dei costi del trasporto navale verificatosi a seguito della crisi petrolifera e dei bruschi aumenti dei prezzi del greggio avvenuti nel 1973 e nel 1997.

Nel 2000, soprattutto negli USA, si verificò lo scoppio della bolla delle "Dot Com" che travolgerà e porterà al fallimento una serie di piccole aziende quotate al NASDAQ e che coinvolgerà anche aziende come CISCO (valore azioni -85%) ed Amazon (valore azioni da 107 a 7 dollari) le quali, pur trovandosi sull'orlo del fallimento, riuscirono a sopravvivere ed in seguito a prosperare. Anche nel periodo immediatamente successivo al 2000 i dati riportano un aumento importante dei casi di *reshoring*.

Nel 2008-2009 l'economia globale fu scossa dalla Grande Recessione, la più importante dai tempi della Crisi del 1929. Dagli Stati Uniti il panico e l'instabilità si diffonderà in Europa finendo poi con il coinvolgere anche le cosiddette Tigri asiatiche (Taiwan, Corea del Sud, Hong Kong e Singapore). Dal 2009 in avanti si ebbe un incredibile aumento dei casi di *back-shoring*, come emerge anche dai dati e dal grafico sopra riportato, ed una contemporanea riduzione dei fenomeni di *outsourcing* e delocalizzazione a causa della situazione di instabilità economica e finanziaria, del crollo della domanda e di una serie di altre cause su cui è importante investigare.

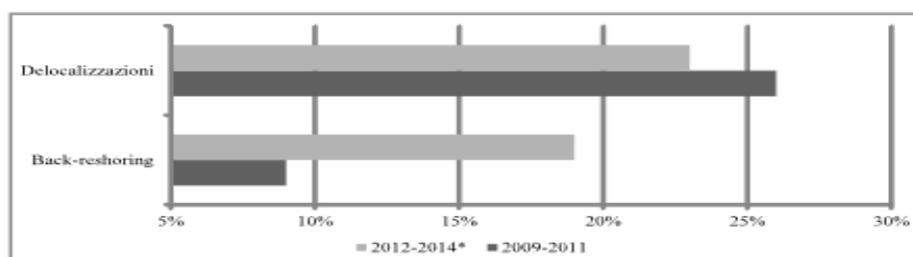


Figura 9: numero di casi di delocalizzazione e Back-shoring negli USA -- Fonte: The Hackett Group

Sulla base delle passate rilevazioni è quindi possibile aspettarsi un aumento dei casi di *reshoring* a seguito della pandemia da COVID-19, un evento di portata globale che, oltre ad aver generato incertezza e recessione, rappresenta anche un momento di transizione e di trasformazione del sistema economico globale.

Tale aspettativa, basata sull'analisi dei trend storici, sembra confermata dai primi dati raccolti da importanti giornali economici, centri di ricerca ed associazioni di categoria, che indicano come il numero di aziende che hanno attuato (o pensano di attuare) il *reshoring* sia aumentato vertiginosamente a seguito dello scoppio della pandemia.

All'interno della relazione denominata '*Global Supply Chain Survey in Search of Post-COVID-19 Resilience*',<sup>22</sup> condotta da Euler Hermes in 5 Paesi (Stati Uniti, Regno Unito, Francia, Germania e Italia) e pubblicata a dicembre 2020, emerge chiaramente che circa il 33% delle aziende intervistate (1 su 3) sta considerando un accorciamento della filiera produttiva, ossia sta pensando di attuare il *near-shoring*, mentre il 15% delle aziende potrebbe valutare un rientro in patria (*back-shoring*) qualora fossero erogati sgravi fiscali e decontribuzioni sulle nuove assunzioni.

Dalla ricerca emerge anche che il problema del costo del lavoro e dell'elevata tassazione è un fenomeno che colpisce particolarmente gli imprenditori italiani, ragione per cui le imprese del Belpaese interessate a riportare in patria parti della produzione sono circa la metà (6%) rispetto a quelle degli altri Paesi oggetto dell'analisi di Euler Hermes.

Ancora una volta, come nel caso della delocalizzazione, i dati forniti da Google Trends possono risultare molto utili per analizzare questo fenomeno economico e sociale, in quanto riportano in modo fedele i dubbi, gli interessi e le preoccupazioni emersi dalle oltre 4,5 miliardi di ricerche effettuate dagli utenti Google ogni 24 ore.

Dai dati emerge chiaramente come l'interesse per il tema del *reshoring* e del *back-shoring*, già elevato a partire dal 2004, sia cresciuto in modo esponenziale proprio a seguito dello scoppio della pandemia, nel febbraio 2020.

Il grafico che segue, tratto da Google Trends rafforza inoltre quanto precedentemente ipotizzato: il COVID-19 sarà un catalizzatore del *reshoring*, ossia un velocizzatore di un fenomeno che comunque era già presente ed in corso prima dell'avvento del Coronavirus, quale risposta delle imprese e del management ad un cambiamento dell'ambiente competitivo e dei gusti dei consumatori.

---

<sup>22</sup> EULER HERMES(2020). *Survey: After Covid-19 disruption*.

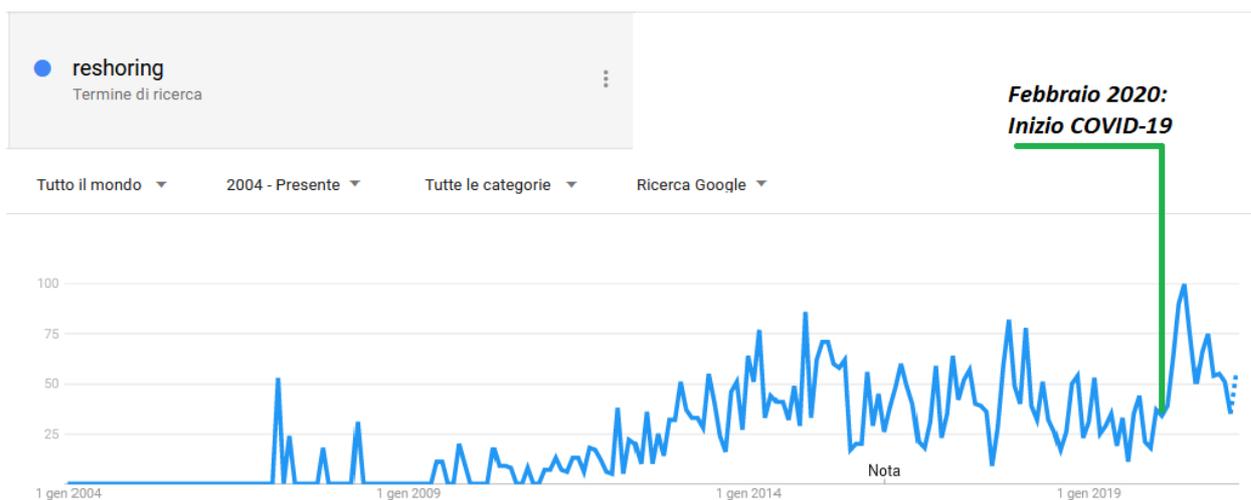


Figura 10: interesse la parola "Reshoring" emersa dalle ricerche su Google  
Fonte: Google Trends

Sempre i dati estrapolati da Google Trends forniscono un'importante informazione circa l'origine geografica di tali ricerche. L'Italia si colloca al 2° posto per interesse nella ricerca della parola *Reshoring*, subito dietro la Corea del Sud, mentre al 3° posto si colloca l'Olanda, seguita da varie piccole città-stato asiatiche e gli Stati Uniti al 6° posto.

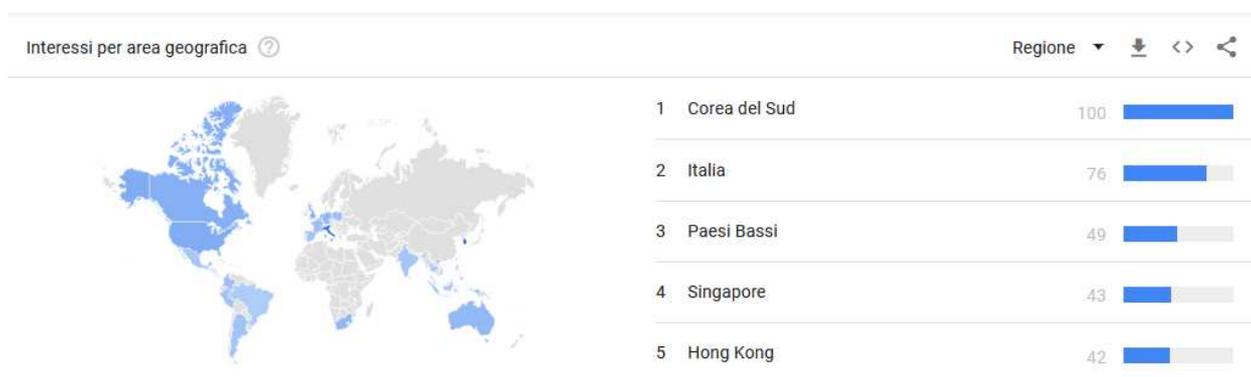


Figura 11: distribuzione geografica delle ricerche Google della parola "Reshoring".  
Fonte: Google Trends

## 2.2) IL RESHORING: LA RISPOSTA DELLE IMPRESE A NUOVE PROBLEMATICHE

Come detto, per spiegare in modo completo il perchè i fenomeni del *reshoring* e del *near-shoring* stanno diventando sempre più comuni, è fondamentale analizzare i cambiamenti nei gusti dei consumatori e le trasformazioni dell'ambiente competitivo in cui le imprese operano.

Tutte le scelte strategiche delle imprese, ivi comprese quelle connesse alla logistica ed al posizionamento geografico, sono prese dal management per rendere le aziende, siano esse multinazionali o PMI, capaci di operare al meglio nel mercato.

A seguito di importanti cambiamenti nell'arena competitiva, le imprese vincenti rispondono modificando le proprie strategie, mentre le realtà che non si adeguano abbastanza rapidamente perdono competitività, venendo sopraffatte dai *competitors* più efficienti.

Già da anni, il mondo dell'economia e delle imprese sta vivendo un periodo di transizione che ha riguardato molteplici aspetti, ed il COVID-19 ha impattato più o meno direttamente su ognuno di essi. L'epidemia da Coronavirus sta ulteriormente incrementando la velocità di trasformazione dell'arena globale e, di conseguenza, la velocità nella trasformazione delle strategie *corporate* delle varie imprese, soprattutto in vista della sempre più vicina ripartenza dell'economia globale, non appena la campagna vaccinale sarà completata ed il virus eradicato. Di seguito saranno analizzati nello specifico i più importanti fattori che stanno spingendo, e soprattutto che spingeranno sempre più in futuro, le imprese ad attuare fenomeni di rientro in Patria o di accorciamento della filiera produttiva.

### **2.2.1) Il COVID-19 e l'interruzione della supply chain:**

La pandemia da COVID-19 ha avuto un effetto devastante sulle filiere produttive, le quali sono state colte impreparate e travolte dall'improvvisa pandemia e dalle successive misure di prevenzione. A tal proposito, nei Paesi anglofoni è molto comune il termine "*disruption*", ossia una rapida rottura di un modello consolidato a seguito di un forte shock, che porta al tramonto di un sistema o modo di agire ed all'emergere di nuove strategie e comportamenti.

Secondo i dati di Accenture,<sup>23</sup> una delle più grandi società di consulenza al mondo, il 94% delle aziende inserite nella classifica Fortune 1000 ha subito delle interruzioni della *supply chain* a causa della pandemia, ed il 75% di queste società ha manifestato delle conseguenze negative o estremamente negative a causa dell'interruzione o del rallentamento delle consegne da parte dei fornitori e dei partner.

Tale rallentamento si è generato per molteplici ragioni e principalmente a seguito delle varie misure a tutela della salute pubblica adottate dai Governi in modo rapido e repentino, che non hanno permesso alle aziende di modificare la loro filiera e di prepararsi allo shock.

La Cina, considerata "la fabbrica del mondo", già all'inizio del 2020 impose un lockdown durissimo che paralizzò le fabbriche della Regione dello Hubei, la cui popolazione è di circa 60 milioni di abitanti ed il cui capoluogo Wuhan, grazie alle numerosissime fabbriche votate all'export, è la nona città della Cina per PIL prodotto.

---

<sup>23</sup> ACCENTURE (2020). *Supply chain disruption*.

Tale blocco a sorpresa paralizzò l'attività di varie aziende europee e nordamericane che avevano appaltato talune fasi del processo ad aziende locali od a società locali controllate.

In Italia, prima Nazione europea a venire colpita dal COVID-19, la paralisi della produzione si è manifestata principalmente nel nord-ovest, ossia la zona più produttiva d'Italia che da sola contribuisce a generare il 40% circa del PIL nazionale e le cui aziende si inseriscono in un contesto europeo, entrando in relazione commerciale con le grosse multinazionali tedesche. L'8 marzo 2020, con l'improvvisa chiusura forzata della Lombardia, le aziende che producono il 21% del PIL italiano si sono fermate, bloccando di conseguenza anche il loro export di semi-componenti verso la Germania e costringendo le aziende straniere a trasformare la propria filiera per tentare di sopperire al blocco forzato e continuare così la produzione.

Nel febbraio/marzo 2020, nella fase più purulenta della cosiddetta "prima ondata", al confine del Brennero si verificarono code di oltre 40 Km per l'attraversamento dei camion a causa della parziale sospensione di Schengen e dell'introduzione dei controlli sanitari alla frontiera. Tale situazione finì per rallentare in maniera significativa gli scambi intra-europei, in particolare quelli tra i "quattro motori dell'Europa", ossia le regioni europee più produttive: Catalogna (Spagna), Alvernia-Rodano-Alpi (Francia), Baden-Württemberg (Germania) ed appunto la Lombardia (Italia).

Il combinato disposto di tutti questi fattori, ossia di chiusure degli impianti, controlli alle frontiere, sospensione della libera circolazione delle merci e di altre cause minori, spiega il motivo per cui il 95% delle aziende ha avuto difficoltà logistiche legate alla *supply chain*, e ci fornisce una prima chiave di lettura sul perché il COVID-19 sarà un catalizzatore che accelererà la trasformazione della logistica internazionale. Il Coronavirus, come sottolineato da Andrea Zannoni, Professore Ordinario di Gestione Aziendale presso l'Università di Bologna e presso la Bologna Business School, "ha contribuito a far percepire alle imprese l'esigenza di attenuare, quanto più rapidamente possibile, gli elementi di rischiosità insiti in una *supply chain* lunga e distante dalla casa madre".<sup>24</sup>

La scelta delle imprese di accorciare la filiera e di affrontare tutti i costi connessi a questa trasformazione è giustificata anche dalla consapevolezza che eventi estremi quali epidemie, alluvioni, uragani ed altri fenomeni, saranno sempre più frequenti in futuro infatti, complice il surriscaldamento globale, la maggiore vicinanza tra uomini ed animali e vari altri fattori, nuove pandemie globali ed eventi straordinari saranno sempre più probabili e comuni in futuro.

---

<sup>24</sup> ZANNONI A. (2020). *Il reshoring in epoca di emergenza: una nuova sfida per le aziende*.

## 2.2.2) La riduzione del differenziale tra costo del lavoro in Cina e negli USA.

La principale causa della delocalizzazione, come detto nel *sottocapitolo 1.4.1*, è il tentativo da parte degli imprenditori e delle multinazionali di posizionare parti della produzione in Paesi in cui il costo della manodopera sia minore, ottenendo così una riduzione dei costi ed accrescendo l'efficienza mediante la divisione internazionale del lavoro.

Mentre agli inizi del secondo millennio la Cina era il punto di approdo per migliaia di imprenditori statunitensi, alla costante ricerca di maggiore flessibilità del mercato del lavoro e di minori salari, oggi la situazione è profondamente mutata.

La Cina, negli ultimi 20 anni, si è resa protagonista di uno sviluppo incredibile che ha portato al miglioramento delle condizioni di vita della popolazione, con un aumento del PIL pro capite da 950 dollari nel 2000 ad oltre 10.000 nel 2020, ma tale sviluppo ha determinato anche un importante aumento dei salari, come dimostrano i dati forniti dal *National Bureau of Statistics of China* (l'Istituto Nazionale di Statistica cinese).



Figura 12: variazione del salario medio annuo in Cina (2000-2019)  
Fonte: Elaborazione propria su dati del National Bureau of Statistics of China

Tale aggravio nel costo del lavoro si è verificato principalmente nelle grandi città costiere quali Shenzhen, Hong Kong, Shanghai e Wuhan, ossia le regioni cinesi adiacenti alla costa in cui si è concentrata maggiormente la delocalizzazione delle imprese occidentali, mentre restano decisamente depresse e povere le zone dell'entroterra cinese, in cui risulta più difficile trasferire le aziende votate all'export, a causa della distanza dai grandi porti attraverso cui i container sono spediti in tutto il mondo.

Oggi, anche grazie all'aumento della produttività del lavoro, un operaio cinese medio guadagna circa il 70% del salario di una "tuta blu" greca o portoghese, ed addirittura il salario medio cinese nel settore della manifattura (\$3,60/h) è oggi superiore a quello brasiliano (\$2,70/h) o messicano (\$2.10/h).<sup>25</sup> Proprio per tale ragioni sempre più aziende, e principalmente quelle automobilistiche, per servire il mercato europeo ed americano stanno progressivamente trasferendo le produzioni in Messico, Brasile ed Europa dell'Est.

Il gruppo automobilistico italiano FCA (oggi parte di Stellantis) ad esempio, ha inaugurato vari impianti in Serbia (Kragujevac, 2008), Brasile (Goiana 2015 e Sete Lagoas) e Messico (Saltillo 2013), mentre oggi in Cina avviene solo la produzione per l'enorme mercato cinese dei vari SUV della gamma Jeep, molto apprezzati dalla nascente *middle-upper class* cinese.

Altro aspetto importante di cui tener conto è l'impiego sempre maggiore dei robot e dell'intelligenza artificiale nei processi produttivi, elementi di innovazione che inducono un importante calo del fabbisogno di manodopera, specialmente per le produzioni in serie. Restando sempre nel settore dell'automotive, il sistema di intelligenza artificiale più innovativo è quello progettato dal colosso tedesco Volkswagen e denominato FIS (*Fertigungs, Informations und Steuerungssystem*) traducibile in italiano come "Sistema di Produzione, Controllo ed Informazione". Tale sistema è il vero "cervello della fabbrica" e controlla il processo di produzione di un veicolo dal momento in cui il cliente o il concessionario ordina un'auto personalizzata fino alla consegna. Tale sistema rende tutto il processo efficiente, e gestendo in automatico il magazzino e le varie fasi della produzione, consente un aumento importante della produttività, un conseguente calo della manodopera necessaria ed anche un aumento della qualità dei prodotti finiti, a causa della minor probabilità di errori lungo la catena di montaggio. Anche grazie a tale sistema, Volkswagen è oggi la principale casa automobilistica al mondo, con oltre 10 mln di auto prodotte ogni anno ed una capitalizzazione di circa 140 miliardi di dollari.

Amazon è sicuramente l'azienda che è riuscita a massimizzare più di chiunque altra l'efficienza dei sistemi di *Artificial Intelligence* e l'uso di sistemi robotici. Anche grazie a queste tecnologie Amazon riesce a soddisfare il numero sempre crescente di ordini che, durante il *Black Friday* e il *Cyber Monday*, sono stati circa 37 al secondo solo in Italia (ossia circa 3 milioni di ordini in appena 24 ore). I robot Kiva usati nei magazzini di Amazon sono il principale punto di forza di Bezos, ma al tempo stesso sono anche la principale causa di scontro con i sindacati che, il 22 marzo 2021, hanno scioperato in blocco protestando proprio contro i ritmi frenetici imposti dall'algoritmo.

---

<sup>25</sup> SANTEVECCHI G. (2017). *In Cina le tute blu guadagnano più dei compagni in Brasile e Messico*. Corriere della Sera

Infine, l'aumento del salario nei Paesi asiatici rende meno conveniente delocalizzare anche perchè il sempre più ridotto margine tra costo della manodopera locale e salario "oltreoceano" viene eroso dai maggiori costi di trasporto, dettati dalla distanza tra luogo di produzione e luogo di vendita del prodotto.

### 2.2.3) Reshoring e trasporti marittimi

La scelta di molte imprese di accorciare la filiera è anche dettata dalla necessità di ridurre i costi di trasporto, soggetti ad importanti fluttuazioni nel corso dell'anno sulla base delle variazioni nei prezzi del petrolio, ma anche e soprattutto dall'importanza di ridurre i tempi di trasporto.

Con la ripresa dei commerci ed il rimbalzo della produzione in Cina, dove il Coronavirus è oramai pressoché sconfitto, secondo i dati del *Freight Rate Index* i prezzi dei container a livello globale sono quadruplicati in meno di 6 mesi, passando da circa \$1.400 ad oltre \$4.000. Tale aumento delle tariffe, frutto dell'aumento del prezzo del petrolio e della mancanza di container disponibili nei Paesi asiatici, si tramuta in un aggravio nei prezzi dei prodotti finiti, con una conseguente perdita di competitività dei beni prodotti all'estero rispetto a quelli creati all'interno dei confini nazionali od a ridosso di quest'ultimi.



Figura 13: Global Container Freight Index  
Fonte: Freightos Baltic Index (FBX)

Il combinato disposto di aumento della manodopera ed ampie fluttuazioni nei prezzi dei trasporti marittimi rende quindi sempre meno conveniente per le aziende italiane ed americane delocalizzare in Cina ed altri Paesi asiatici.

Un aspetto molto importante relativo alla logistica emerso a partire dal 2016, e reso particolarmente importante dalla maggiore diffusione degli acquisti tramite e-commerce durante la pandemia, riguarda la velocità della consegna.

Oggi, nell'era degli acquisti su internet, il cliente sempre più spesso richiede una consegna del prodotto quanto più celere possibile, ed è anche disposto a pagare un sovrapprezzo perché ciò avvenga.

Indicatore di questa importante trasformazione nel comportamento del consumatore è rappresentato dall'enorme successo ottenuto da Amazon Prime, il servizio Premium del famoso e-commerce americano, grazie al quale il prodotto viene consegnato al cliente in meno di 24 ore dal momento dell'ordine. Nel 2015, stando ai dati forniti dall'azienda fondata da Bezos, Amazon Prime era stato sottoscritto da 50 milioni di utenti, mentre già alla fine del 2019 tale numero è triplicato raggiungendo quota 150 milioni di iscritti. I dati relativi al periodo successivo alla pandemia (anno 2020) non sono ancora stati pubblicati, ma è prevedibile un ulteriore ed importante aumento degli utenti Prime. Gli acquisti online sono sempre più celeri, e tale aumento della velocità del mercato inevitabilmente spingerà i grandi *players* del commercio online ad investire in nuovi magazzini e centri di distribuzione presenti sul territorio in cui operano.

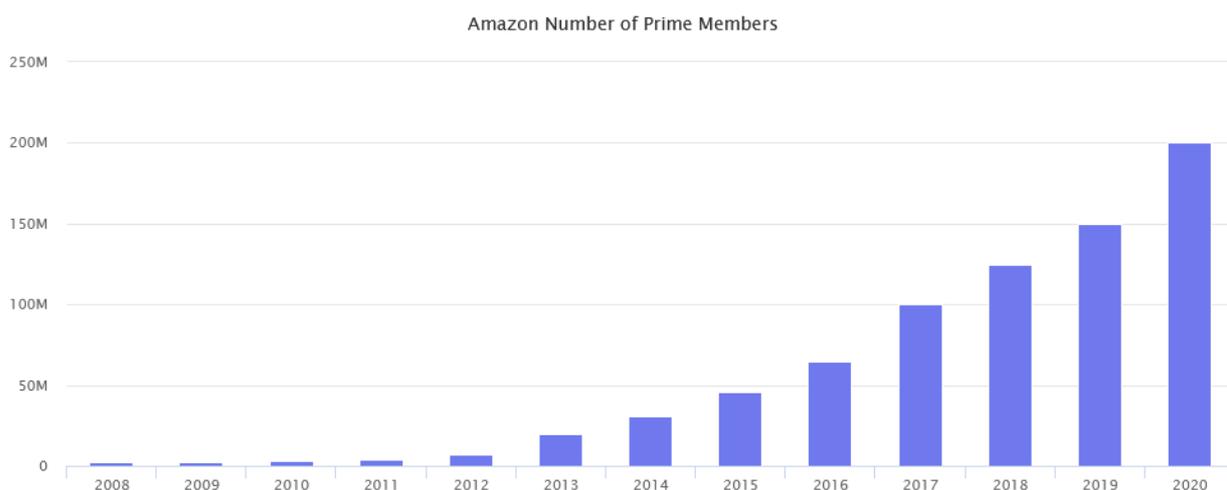


Figura 14: Evoluzione nel numero degli utenti iscritti ad Amazon Prime (2008-2020)  
Fonte: Marketplace Pulse Research, su dati riportati nell'Amazon Annual Letters

Inoltre, molte aziende ed industrie che non operano su piattaforme come Amazon saranno anch'esse spinte ad attuare il *back-shoring*, al fine di stabilire la produzione più vicino al consumatore finale per ridurre i tempi di attesa tra ordine emesso dal cliente, produzione del bene e consegna al consumatore finale. La riduzione del *procurement time*, ossia del periodo che si ha tra l'inoltro di un ordine di acquisto e l'arrivo delle merci al magazzino dell'azienda che poi le venderà al cliente finale, rappresenta un fattore critico di successo sempre più importante, soprattutto per quei business la cui domanda è molto variabile o per prodotti realizzati su misura per il cliente.

Oltre ai costi ed alla velocità, il trasporto su grandi distanze è sempre soggetto a margini di incertezza che, seppur ridotti dall'avanzamento tecnologico, rappresentano una variabile con cui le aziende devono convivere. Qualunque multinazionale tenta sempre di ridurre tali variabili il più possibile, al fine di rendere più semplice la gestione delle scorte di magazzino e per aumentare la soddisfazione del cliente.

Il traffico marittimo nello specifico è soggetto ad ampi margini di incertezza, determinati da condizioni meteo avverse, attacchi alle imbarcazioni nel Golfo di Aden da parte di pirati, controlli antidroga nei porti ed altre situazioni imprevedibili che possono far slittare i tempi di consegna. Esempio recente riguarda il blocco del Canale di Suez causato dalla nave Ever Given la quale, incagliandosi all'interno del Canale, ha bloccato per sette giorni il 10% del commercio mondiale, causando una perdita stimata di circa 10 miliardi di euro al giorno.

Il gruppo di ricerca "Sea Intelligence"<sup>26</sup>, fondato e diretto da Alan Murphy, ex dirigente della Maersk con 17 anni di esperienza, riporta chiaramente come, a causa della rapida ripresa del commercio globale dopo il blocco legato al COVID-19 e per altre cause minori, nel dicembre del 2020 solo il 44.6% dei container è giunto a destinazione entro i tempi previsti, valore che nel 2019 sfiorava il 75%. Tale dato è il più basso dal 2011, anno in cui "Sea Intelligence" introdusse il valore come *benchmark*. Più di un container su due, quindi, nel 2020 è giunto a destinazione con in media 6 giorni di ritardo. Tale difficoltà nel prevedere i tempi di consegna, unito all'aumento del "lead time", costringe le imprese ad aumentare le riserve nei magazzini di semi-lavorati, materie prime e prodotti destinati alla vendita, accrescendo così in modo significativo i costi di mantenimento della scorta in magazzino.

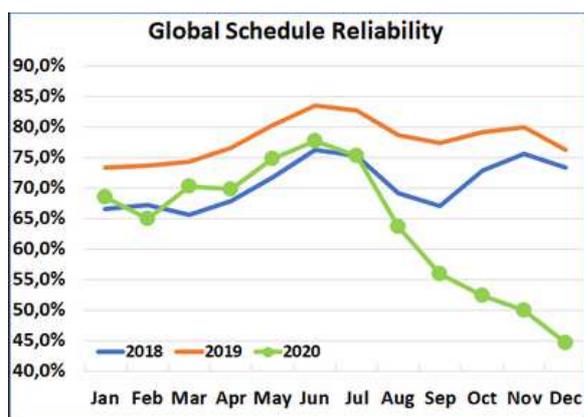
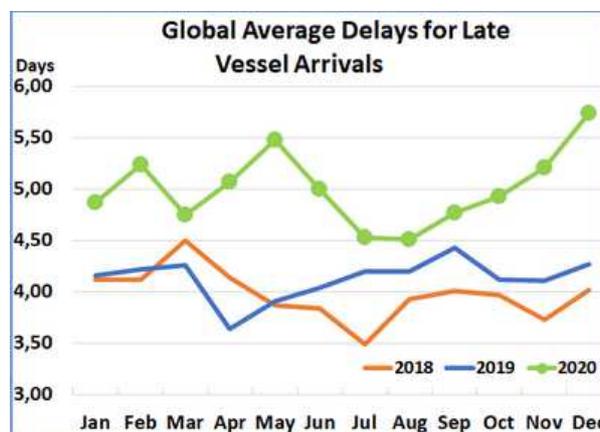


Figura 16: Giorni di ritardo medio nella consegna dei container e nell'arrivo delle navi  
Fonte: Sea Intelligence

Figura 15: Calo dell'affidabilità nei tempi di consegna dei container  
Fonte: Sea Intelligence



<sup>26</sup> SEA INTELLIGENCE (2021). *New Record-low Global Schedule Reliability of 44.6% in December 2020*

## 2.2.4) L'importanza di proteggere le tecnologie aziendali

Esternalizzare una determinata fase della produzione molto spesso implica anche cedere parte delle conoscenze maturate nell'azienda madre a soggetti esterni al proprio gruppo, permettendo così ad altre aziende di maturare esperienza nel settore e diventare *competitors*. Questo fenomeno è molto rischioso per le aziende che delocalizzano, infatti si rischia di spianare la strada a futuri rivali che potrebbero usare le competenze apprese lavorando in nome e per conto di aziende terze per sviluppare un proprio brand indipendente e concorrente.

In Cina, il problema del furto di tecnologia è aggravato anche dalla normativa sui brevetti, molto più permissiva rispetto a quella europea ed americana. Il Governo Cinese, in data 17 ottobre 2020 ha approvato una nuova legge, il cui testo completo però non è ancora stato reso noto, che mira ad accordare una maggiore protezione dei brevetti e dei loghi delle società, al fine di attrarre maggiori investimenti stranieri e ridurre l'immenso traffico di prodotti contraffatti provenienti dalla Cina.

Questo fenomeno di stimolo involontario alla nascita di imprese rivali può essere osservato nel caso dell'azienda Lenovo. Tale società produttrice di PC e *datacenter*, il cui fatturato nel 2019 è stato di oltre 50 miliardi di dollari, nacque nel 1984 a Pechino e si occupava della produzione di componentistica informatica, ossia dei vari processori che venivano poi montati nei primi, innovativi e costosi PC dell'americana IBM.

All'inizio degli anni '90 il fondatore di Lenovo Liu Chuanzhu, sfruttando le competenze acquisite lavorando le schede dei PC IBM, introdusse nel mercato cinese il primo computer *Made in China*, molto più economico di quelli importati e che ebbe subito un enorme successo. Da produttore per il brand IBM, nel 2004 la Lenovo si trasformò in proprietaria del marchio americano, grazie all'acquisto della sua divisione *personal computer*.

Tale acquisizione fu voluta da Lenovo principalmente per ottenere il prestigioso marchio *ThinkPad*, un ottimo biglietto da visita che le permetterà di sfondare nel mercato americano, superando nel 2013 l'azienda HP e diventando nel 2020 un'azienda che vende più PC di quanto non facciano Apple, Acer e Asus messi insieme.

**Table 3. Preliminary Worldwide PC Vendor Unit Shipment Estimates for 2020 (Thousands of Units)**

Company	2020 Shipments	2020 Market Share (%)	2019 Shipments	2019 Market Share (%)	2020-2019 Growth (%)
Lenovo	68,507	24.9	63,182	24.1	8.4
HP Inc.	58,357	21.2	57,949	22.1	0.7
Dell	45,029	16.4	44,095	16.8	2.1
Apple	22,454	8.2	18,337	7.0	22.5
Acer Group	16,264	5.9	14,743	5.6	10.3
Asus	16,424	6.0	14,449	5.5	13.7
Others	48,111	17.5	49,797	19.0	-3.4
<b>Total</b>	<b>275,147</b>	<b>100.0</b>	<b>262,552</b>	<b>100.0</b>	<b>4.8</b>

Figura 17: numero di PC in migliaia venduti nel 2020 divisi per marche  
Fonte: Gartner Research and Advisory Company

Anche nella campagna di vaccinazione contro il Coronavirus attualmente in corso è possibile osservare strategie volte alla protezione ed alla tutela della conoscenza.

La necessità per le aziende farmaceutiche di attuare strategie volte alla tutela delle proprie risorse chiave può contribuire a spiegare il motivo per cui Pfizer e BionTech siano particolarmente restii a concedere in licenza i brevetti per la produzione del proprio vaccino ad altre aziende farmaceutiche esterne. Infatti, sebbene il vaccino vero e proprio abbia un brevetto, e quindi non possa essere copiato da altri, la tecnologia che vi è alla base, ossia la produzione del vaccino basata sull'mRNA, è stata utilizzata per la prima volta su larga scala in quest'occasione e presenta possibili sviluppi futuri in settori importantissimi quali la cura del cancro o dell'HIV. Se BionTech concedesse la licenza potrebbe involontariamente contribuire a favorire altre aziende nello studio di questa tecnologia futuristica, rischiando così di perdere possibili profitti futuri. L'ipotesi secondo cui Pfizer e BionTech stiano attuando una strategia di protezione risulta rafforzata dal fatto che Astrazeneca, il cui vaccino è invece prodotto con la tecnologia tradizionale basata sull'uso di un virus attenuato come vettore (e quindi non sull'mRNA), si è dimostrata molto più aperta ed è già in trattativa con il Ministro dello Sviluppo Economico Giancarlo Giorgetti per far produrre il suo vaccino a quattro società italiane dotate dei bioreattori.

La necessità di proteggere risorse importanti quindi, come si nota da questi due casi studio, rappresenta una causa di *reshoring* sempre più importante, in un mondo ed in un contesto economico in cui i dati, la tecnologia e le informazioni assumono sempre maggiore peso ed in cui tutti i più grandi *players* del mercato competono tra loro per aggiudicarsi il controllo di dati e tecnologie, come dimostra anche lo scontro muscolare tra Washington e Pechino sul 5G ed il *ban* di Trump emesso nei confronti di Huawei.

### **2.2.5) Made in Italy e sostenibilità: due drivers sempre più importanti**

Sempre più frequente è l'uso del termine sostenibilità applicato all'economia. Parole come *circular economy*, *green economy* o sviluppo sostenibile sono sempre più spesso utilizzate dalle aziende anche e soprattutto come leva di marketing, per far percepire al consumatore quanto l'impresa sia effettivamente impegnata nel raggiungere obiettivi di tipo etico, ecologico e sociale e quindi non solo l'obiettivo di massimizzazione del profitto.

Le imprese del XXI secolo, oltre a creare valore per gli *shareholders*, ossia gli azionisti, per prosperare nel lungo periodo devono anche generare valore lungo tutta la filiera produttiva a vantaggio anche degli *stakeholders*, ossia di tutti i portatori di interesse legati all'azienda, dai dipendenti alle banche, passando per i fornitori e le Comunità locali in cui l'azienda opera.

Il concetto di *Corporate Social Responsibility* (CSR), ossia il fatto che l'impresa si occupi anche del territorio in cui opera e delle persone con cui collabora, è un fattore di marketing importantissimo, ed un elemento su cui si basa in taluni casi la scelta tra un brand "etico" ed uno "non etico".

In passato, varie imprese hanno subito gravi danni reputazionali per aver condotto in prima persona o per aver avallato attività illecite o, benché legali, considerate di gusto moralmente dubbio dai consumatori.

Mentre nel XX secolo, nel modello basato sul distretto industriale, l'espulsione dal mercato delle aziende che violavano accordi e non intrattenevano buoni legami con gli *stakeholders* avveniva pressoché esclusivamente a livello locale (*cap. 1.3.1*) nel XXI secolo, con l'avvento di internet, dei social media e degli *influencers*, un danno reputazionale ha una portata estremamente più vasta e può colpire trasversalmente più mercati posti in aree geografiche diverse e molteplici target di consumatori eterogenei tra loro. Proprio per tale ragione, come insegnano alcuni casi famosi del passato, è fondamentale per le imprese controllare che ad ogni livello della filiera siano presi in considerazione temi quali i diritti dei lavoratori, la sostenibilità e l'etica. Più è lunga la filiera, più si è distanti dalla casa madre e più soggetti esterni sono coinvolti, tanto più complesso e costoso risulta questo processo di controllo.

Il caso più tragico di danno reputazionale riguarda il crollo del Rana Plaza di Savar avvenuto nel 2013 e che portò alla morte di oltre 1.100 bengalesi degli oltre 3500 lavoratori presenti nell'edificio. In seguito al crollo, i pompieri che indagarono sull'accaduto ritennero l'edificio pericolante e non adatto ad ospitare produzioni industriali in quanto costruito ad uso abitativo. Tutti questi operai, per lo più donne e giovani, lavoravano in aziende locali cui le *major* della moda europea avevano delocalizzato la produzione dei propri capi di abbigliamento. Via via che le foto si diffusero sui social, specie dopo il ritrovamento tra le macerie delle etichette di importanti e prestigiosi marchi, molti cittadini in occidente boicottarono le aziende della moda coinvolte ed iniziarono ad affermarsi e diventare popolari i movimenti quali "*Clean Clothes Campaign*" o, in Italia, il movimento "Abiti Puliti".

Oggi, secondo una ricerca condotta da *Trustpilot* e *London Research* su 2800 consumatori mondiali (di cui 200 italiani), il 92% degli intervistati sarebbe interessato ad eliminare i capi d'abbigliamento non etici ed il 31% di questi è "*definitely interested*", ossia fortemente deciso, e motivato nella sua scelta.<sup>27</sup>

Questo inevitabilmente trasforma il mercato della moda, e spinge le grandi aziende di abbigliamento a modificare le proprie *policies* per tenere il passo con varie nuove aziende di

---

<sup>27</sup> LONDON RESEARCH & TRUSTPILOT (2020). *Why ethical fashion brands are future proof*.

abbigliamento, che invece puntano proprio sulla sostenibilità e l'etica e che hanno attuato in passato una sorta di *Blue Ocean Strategy*, andando a competere in un settore che, fino a pochi anni addietro, era un settore di nicchia apprezzato solo da pochi consumatori e con poca concorrenza.

Il concetto di *Blue Ocean Strategy* è stato ideato da Chan Kim e Renée Mauborgne, due professori all'INSEAD che hanno analizzato, in un loro libro chiamato "*Strategia oceano blu*",<sup>28</sup> oltre 150 aziende che hanno avuto successo non sconfiggendo i *competitors*, ma operando nei *Blue Ocean* ossia settori in cui vi sono pochi *competitors* e scarsa competizione.

Molte aziende di abbigliamento etico hanno trasformato il modello tradizionale di business del settore attraverso quattro modifiche nel loro modo di produrre valore:

- 1) **Eliminate**, ossia togliere del tutto determinati elementi su cui il mercato compete da tempo. Nel caso della moda questi elementi potrebbero essere lo sfruttamento del lavoro o degli animali. Molte delle nuove aziende di moda etica infatti, usano fibre riciclate e non di origine animale e remunerano in maniera adeguata il lavoro dei tessitori e dei produttori.
- 2) **Reduce**, quindi portare determinati parametri al di sotto di quelli praticati dalle altre imprese che lottano tra loro. Molti *brand* sostenibili hanno ridotto la quantità prodotta, il profitto su ogni singolo capo e la standardizzazione, dando maggiore importanza alla qualità.
- 3) **Raise**, aumentare determinati fattori al di sopra della concorrenza. Sempre nel caso della moda, negli ultimi anni sono sorte molte *startup* che puntano sull'etica, la sostenibilità e la qualità dei prodotti.
- 4) **Create**, ossia introdurre nell'industria degli elementi su cui competere ed in base a cui distinguersi dai *competitors* e dalle altre aziende operanti in una data industria.

Nel caso della moda tale elemento introdotto è stato il marketing basato soprattutto sull'etica. Sempre più utenti infatti, come emerge dalla ricerca del *London Research Group* e di *Trustpilot*, scelgono di acquistare un prodotto piuttosto che un altro valutando proprio l'impatto socio-ambientale che quel prodotto genera.

Una giusta combinazione di questi 4 elementi può portare un'impresa a competere in un settore di nicchia, in cui vi è minore concorrenza.

La principale criticità della *Blue Ocean Strategy* è che, in settori in cui non vi sono alte barriere all'ingresso, "l'oceano blu" può presto trasformarsi in un "oceano rosso".

Non appena altre compagnie intravedono margini di profitto significativi, potrebbero decidere di entrare in quella nicchia spazzando via i *competitors* più piccoli o azzerando la possibilità di generare extraprofiti.

---

<sup>28</sup> KIM C. & MAUBORGNE R. (2005). *Strategia oceano blu*.

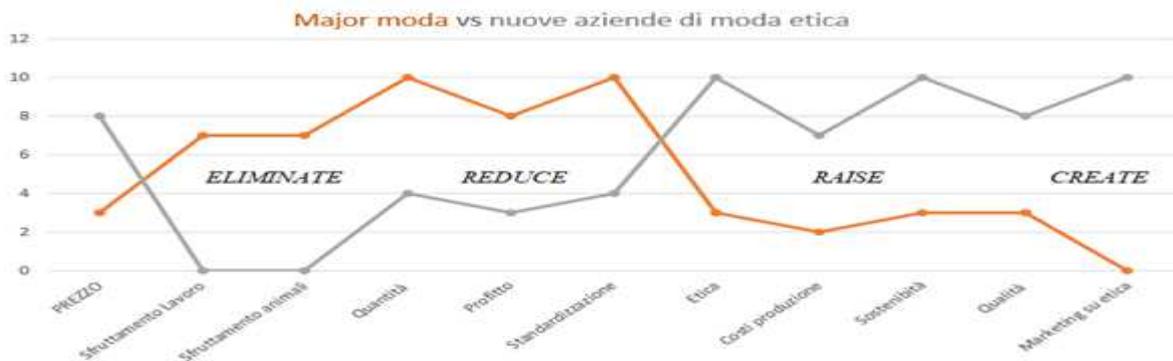


Figura 18: un esempio di possibile Blue Ocean Strategy condotta nel mondo della moda  
Fonte: Elaborazione personale a titolo esemplificativo

Nel caso della moda, tale fenomeno è già in corso: tutte le più grandi aziende della moda hanno iniziato la svolta green, modificando le proprie filiere e, in taluni casi, attuando strategie comunicative basate sul *greenwashing*, ossia su un ambientalismo di facciata, più mediatico che reale.

Un altro esempio di danno reputazionale riguarda Nestlé, la più grande multinazionale del cibo al mondo, e varie altre grandi aziende operanti nella trasformazione del cacao accusate, in una *class action*<sup>29</sup> intentata lo scorso 12 febbraio 2021 davanti alla Corte Federale della Columbia (USA), di aver approfittato e non denunciato il lavoro minorile nella raccolta delle fave di cacao in Ghana e Costa D’Avorio. Questa grave accusa arriva a meno di 16 anni dalla denuncia a Nestlé ed ai suoi *suppliers* da parte di International Labor Rights Fund per l’uso di manodopera minorile ridotta in semi-schiavitù. È evidente che il danno reputazionale generato da una denuncia per uso di manodopera minorile è enorme, soprattutto per un’azienda come Nestlé che si occupa di produrre cioccolato e latte in polvere che finisce negli zaini di altri bambini in Europa ed USA.

Una filiera molto lunga, anche qualora l’impresa voglia effettivamente adottare politiche di CSR, crea maggiori problemi di controllo sulla qualità e sul rispetto delle varie politiche da parte dei molteplici piccoli *supplier* sparsi nel globo ed in Paesi altamente corrotti, scarsamente interessati all’ambiente e con scarse e lacunose norme che tutelano i diritti dei lavoratori. Anche nell’ipotesi, come spesso accade, che le grandi aziende occidentali non siano direttamente coinvolte nelle pratiche illecite e non siano soggette a sanzioni giudiziarie, comunque subiranno un danno reputazionale poiché il consumatore e l’opinione pubblica non si scaglierà contro il piccolo *supplier* o l’azienda locale, ma contro la multinazionale famosa e più conosciuta.

<sup>29</sup> Case 1:21-cv-00386

Oltre all'aspetto *green*, molte aziende hanno deciso di riportare in Italia la produzione proprio per potersi fregiare del simbolo “*Made in Italy*”, all'apparenza un semplice adesivo con la bandiera tricolore, ma che è capace di veicolare un messaggio chiaro ed importante poiché racchiude al suo interno secoli di tradizioni, studio, esperienza e buon gusto.

Il *Made in Italy* è sinonimo di qualità in centinaia di settori:

Il settore agroalimentare ha fatto registrare un record nel 2020, raggiungendo quota 46,1 miliardi di euro malgrado la pandemia.

Nel settore *automotive* di lusso la Ferrari è *leader* mondiale e nel 2020 ha esportato in America il 25% delle vetture e in Asia il 22%.

La moda italiana, insieme a quella francese, è certamente la più apprezzata al mondo. Nel 2020, proprio a causa del COVID-19, l'export del settore è crollato del 24% e, secondo quanto affermato da Intesa San Paolo<sup>30</sup> in uno studio sui distretti tessili, e come affermato sul Sole 24Ore da Giulia Crivelli, esperta del settore della moda,<sup>31</sup> il rilancio potrà esserci solo se le imprese investiranno proprio nella regionalizzazione della filiera produttiva, nella digitalizzazione e nella sostenibilità.

Relativamente al concetto di “*Made in Italy*”, l'ingresso dell'Italia nell'Unione Europea ha complicato la normativa, limitando il potere legislativo del Parlamento Italiano in favore di quello Europeo, essendo la politica doganale di competenza comunitaria.

Tale elemento modifica sostanzialmente l'ambiente giuridico in cui le imprese operano (la L dell'analisi PESTEL) con la conseguenza che si viene a determinare un cambiamento nelle strategie che le multinazionali adottano per ottenere maggiori profitti.

Un prodotto per dirsi “*Made in Italy*” deve essere stato interamente prodotto in Italia oppure deve aver subito in Italia le fasi principali e sostanziali della produzione. Ad esempio, una tomaia prodotta interamente in Cina e solo rifinita in Italia non potrà dirsi “*Made in Italy*” viceversa, se la suola in gomma fosse cinese ma la lavorazione e tutto il processo produttivo fosse realizzato in Italia, il bene potrebbe definirsi come fatto in Italia.

Il “*Made in Italy*” è un titolo molto ambito e negli anni, specie in campo alimentare, l'Italia e l'Europa hanno adottato delle normative molto stringenti per evitare frodi in commercio ed il proliferare di prodotti contraffatti. Ad esempio, a partire dall'aprile 2017, è obbligatoria l'indicazione dell'origine del latte nei formaggi; una mozzarella prodotta in Italia con latte tedesco rimarrà prodotta in Italia, ma sarà necessario specificare che la materia prima è straniera. Lo stesso principio, oltre che per il latte, si applica alle carni, all'olio, ai cereali ed al pomodoro.

---

<sup>30</sup> BANCA INTESA SANPAOLO - DIREZIONE STUDI E RICERCHE (2021). *Il sistema moda italiano nel post Covid*.

<sup>31</sup> CRIVELLI G. (2020). *La moda tornerà ai livelli pre-Covid nel 2023. L'appello: «Riaprire fiere e negozi»*. Sole 24Ore

Nel dicembre 2019, l'Antitrust ha sanzionato De Cecco ed altre aziende produttrici proprio per aver confuso volontariamente il consumatore, traendolo in inganno circa l'origine del grano. Dal provvedimento dell'antitrust <sup>32</sup> si legge infatti che varie società produttrici di pasta hanno apposto la bandiera italiana nella confezione di pasta, pur non essendo questa prodotta con grani 100% italiani, finendo con l'ingannare l'acquirente.

Queste norme volte alla valorizzazione e tutela del prodotto italiano, la sempre maggiore attenzione dei consumatori italiani e stranieri per il “*Made in Italy*” e l'aumento dei costi di produzione dei beni esteri, determinano un rientro in Italia di sempre maggiori aziende specie, come si vedrà al *capitolo 3*, di quelle che producono beni destinati a consumatori d'élite, attenti ai valori che il *brand* veicola ed all'origine geografica dei prodotti che acquistano.

### **2.2.6) Il reshoring come risposta dei manager alle tensioni internazionali**

Quando un Consiglio d'Amministrazione valuta se spostare la produzione all'estero, e soprattutto quando deve decidere in quale Paese recarsi, una delle metodologie d'indagine più spesso usata è l'Analisi PESTEL, ossia uno studio che permette di analizzare l'ambiente economico in cui l'azienda andrà ad operare mediante l'analisi della situazione **Politica, Economica, Sociale, Tecnologica, Legale** del Paese.

Negli ultimi anni, le condizioni favorevoli allo sviluppo industriale stanno venendo pregiudicate da una serie di eventi e scontri diplomatici tra occidente ed oriente, ossia tra punto di partenza e di arrivo dei processi di delocalizzazione.

Oltre alla ben nota disputa tra Cina e Stati Uniti sui dazi commerciali e telecomunicazioni, nel 2021 sia l'Unione Europea che gli Stati Uniti hanno imposto nuove sanzioni contro Pechino per le violazioni dei diritti umani ad Hong Kong e nello Xinjiang, regione dove vive la minoranza etnica degli uiguri. Tali dazi e sanzioni potrebbero rendere più difficile il commercio e lo scambio di capitali e tecnologie tra i due lati del mondo, e sicuramente contribuiranno ad aumentare l'incertezza con cui i manager devono convivere.

Inoltre, molte imprese occidentali che operano in Cina, soprattutto quelle del settore delle telecomunicazioni, sono soggette a forti restrizioni dettate dagli organi di controllo e repressione del governo centrale cinese. L'assenza di un sistema basato sullo stato di diritto rallenta gli investimenti e la crescita economica di un Paese, aumentando l'instabilità e riducendo gli investimenti dall'estero.

In che modo l'assenza di certezza del diritto impatta sulle aziende può essere osservato in tempo reale analizzando le schermaglie in corso tra il colosso cinese Alibaba ed il Governo cinese.

---

<sup>32</sup> AUTORITÀ GARANTE DELLA CONCORRENZA E DEL MERCATO (2019). *Provvedimento PS11383 contro pastifici*

Nello specifico Xi Jinping, in qualità di *leader* supremo della Cina, ha ordinato all'autorità di regolamentazione di smantellare il conglomerato Alibaba, e nello specifico di sottrarre al potente magnate cinese Jake Ma il controllo delle sue emittenti online e del giornale *South China Morning Post* operante ad Hong Kong.

Nel dicembre 2020 è inoltre entrato in vigore l'*export control law*, normativa voluta dal Governo cinese in risposta ai dazi americani. Tale normativa intende sanzionare pesantemente, con multe fino a 20 volte il valore delle operazioni illecite condotte, chiunque fornisca a Paesi o cittadini stranieri tecnologie, armi o materie prime necessarie, considerate strategiche dal Governo di Pechino. Tale “*ban*” potrebbe colpire grandi colossi come Apple, che anche per queste ragioni ha attuato il *reshoring* di parte della produzione dalla Cina agli Stati Uniti (come si vedrà nel dettaglio sempre nel *capitolo 3*)

Le aziende, per delocalizzare una determinata attività, devono effettuare investimenti massicci che, in taluni settori quali la siderurgia e l'industria pesante, possono superare il miliardo di dollari. Il management delle aziende sarà più propenso ad effettuare tali investimenti in un Paese dove i vari elementi che compongono il modello PESTEL siano stabili, prevedibili e non soggetti ad instabilità e per tale ragione, in seguito all'escalation nelle relazioni tra Cina e Taiwan e soprattutto tra Cina ed Hong Kong, molte aziende potrebbero essere interessate a spostarsi da questi Paesi o comunque nel non aumentare gli investimenti in loco. La possibile fuga dalla Cina, a causa dell'instabilità e dell'aumento del costo del lavoro, inoltre difficilmente si avrà a vantaggio dell'India, un Paese in cui le condizioni socio-politiche sono ancora peggiori di quelle cinesi e tali da scoraggiare l'arrivo di capitali ed aziende stranieri. *Il Doing Business Index* posiziona l'India al 63° posto nel ranking, considerandola meno adatta a condurre un business rispetto a Cina (31° posto), Messico (60°) e soprattutto rispetto ai vari Paesi dell'Est Europa che, grazie a numerose riforme, all'apertura al mercato ed all'ingresso nell'UE hanno ottenuto ottimi punteggi (ad esempio la Macedonia si piazza al 17° posto mentre la Slovenia al 35° posto)

Anche nel *Global Competitiveness Report*<sup>33</sup> 2019, redatto dal *World Economic Forum*, l'India si posiziona molto più in basso rispetto alla Cina e ad altri importanti Stati e potenze emergenti.

---

<sup>33</sup> WORLD ECONOMIC FORUM (2019). *Global competitiveness Report*

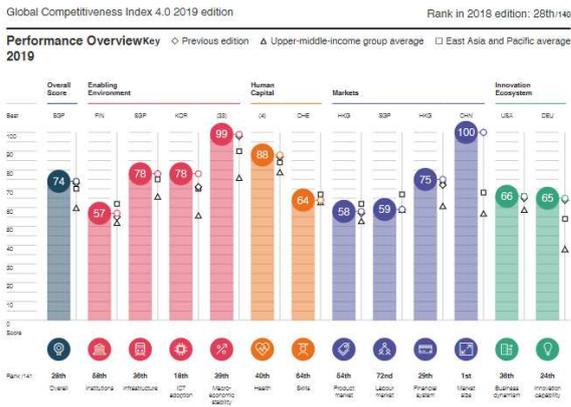


Figura 19: competitività del Paese. China (28th) vs India (68th)

Fonte: Global Competitiveness Report 2019

Negli ultimi 10 anni, il PIL pro capite in Cina è aumentato di dieci volte mentre quello indiano “appena” di quattro volte. Mentre in Cina si è concentrata gran parte delle aziende votate all’export, le quali hanno portato benessere, aumento della qualità della vita e riduzione della povertà, in India l’economia è rimasta fortemente ancorata all’agricoltura ed alla produzione di tessuti, proprio a causa degli enormi problemi di carattere sociale, politico, culturale e religioso che sono presenti tutt’oggi in India.

La società indiana è basata sulle caste le quali, seppur formalmente abolite dall’articolo 15 della Costituzione Indiana, sono ancora presenti e condizionano la vita del numerosissimo popolo indiano. Due cittadini indiani radicali appartenenti a caste, etnie o religioni diverse, potrebbero perfino rifiutarsi di svolgere le medesime mansioni o di usare la stessa toilette nell’ufficio.

Inoltre, il 16% degli indiani, appartenendo alla classe dei *Dalit* ossia degli intoccabili, continua a vivere isolato ed escluso dalle attività produttive. Questo fenomeno sociale rende molto più complessa per le aziende l’organizzazione del lavoro e la gestione della società stessa e per tale ragione scoraggia gli investitori e le aziende straniere.

Altro grave problema dell’India è la corruzione endemica. Il *Corruption Perceptions Index 2020*<sup>34</sup> indica che in Cina la corruzione è fortemente diminuita, grazie all’adozione di norme particolarmente severe e illiberali che puniscono con la pena capitale i casi più gravi di corruzione, come dimostra la vicenda del *tycoon* Lai Xiaomin, giustiziato con un processo poco trasparente nel 2021 per appropriazione indebita. In India viceversa, lo stesso report indica come la corruzione sia dilagante e questo ostacola gli imprenditori, costretti ad interfacciarsi con poliziotti, funzionari, associazioni ed Enti pubblici che richiedono tangenti per adempiere ai loro compiti.

<sup>34</sup> TRANSPARENCY INTERNATIONAL (2020). *Corruption Perceptions Index*.

Ampliando la visione agli altri attori minori presenti nell'area è possibile vedere come, nella maggior parte dei Paesi verso cui si è delocalizzato in passato, la situazione politica ed il clima economico-sociale siano andati peggiorando negli ultimi 2-5 anni.

**Il Myanmar**, dopo aver intrapreso un percorso verso la democrazia, è precipitato nella spirale della violenza in seguito al colpo di stato dell'1 Febbraio 2021.

**Nelle Filippine**, storico alleato USA, è in corso una violenta lotta del Governo nazionale contro ribelli comunisti, cartelli della droga e separatisti islamici, i quali nel 2017 hanno conquistato per cinque mesi la città filippina di Marawi.

**In Indonesia**, il più popoloso Paese musulmano al mondo, si è affermato un Governo islamista radicale, che ha emesso innumerevoli ordinanze locali per applicare la *sharia* e per proibire gli abiti occidentali, l'alcool ed addirittura i vaccini, poiché considerati non *halal*.

**La Turchia**, dopo il golpe del 2016 ha perso ogni minima opportunità di accedere nell'Unione Europea, con tutti i benefici che questo comporta in termini di facilità del commercio internazionale. In seguito al cosiddetto "*sofa gate*", ossia la messa in disparte della Presidente della Commissione Europea Von Der Layen durante la sua visita ad Ankara, le relazioni sono tornate tese ed il Presidente italiano Mario Draghi ha addirittura accusato pubblicamente Erdogan di essere un dittatore.

**Il Mare Cinese** infine, quello attraverso cui passa il 60% delle merci trasportate via nave, è sempre più caratterizzato da scontri tra i vari Paesi che vi si affacciano, in disaccordo circa le Zone Economiche Esclusive stabilite per lo sfruttamento degli immensi giacimenti di petrolio. Citando Limes, "*L'Indo-Pacifico non è pacifico*"<sup>35</sup> e questo è un fattore fondamentale, forse il più importante, da tenere a mente quando si affrontano le tematiche inerenti al *back-shoring* come risposta al deterioramento delle condizioni nell'area.

La stabilità politica, la certezza del diritto e la pace sociale, come si è detto, sono elementi fondamentali per gli investitori, valutati attentamente dagli imprenditori e da coloro che gestiscono le aziende. L'Italia, con i suoi 67 governi in 75 anni di Repubblica, deve tenerlo bene in considerazione se vuole sfruttare ed ottenere benefici da questo processo di *reshoring*.

### **2.2.7) Il rientro in patria delle aziende strategiche: il caso mascherine e vaccini**

All'inizio della pandemia, relativamente all'approvvigionamento di mascherine, camici e respiratori, in Italia si è assistito a numerose difficoltà nel reperimento di tali presidi medici, problemi legati al fatto che tali produzioni a scarso valore aggiunto e *labour intensive* siano state

---

<sup>35</sup> LIMES (2020). *L'Indo-Pacifico non è pacifico*.

quasi del tutto delocalizzate in Cina la quale, secondo i dati UN Comtrade del 2018, da sola produceva il 44% delle mascherine vendute nel mondo.<sup>36</sup>

Con lo scoppio della pandemia, tale dipendenza dall'esterno ha fortemente penalizzato l'Italia, la quale si è trovata a competere con tutti gli altri Paesi occidentali per le poche mascherine cinesi. Inoltre, la distanza tra luogo di produzione e luogo di vendita, unita all'immenso numero di *facemasks* trasportate ogni giorno dal Paese del Dragone verso l'Europa, non ha permesso agli Enti regolatori di effettuare tutti i controlli, con la conseguenza che sono stati importati prodotti di scarsa qualità ed a prezzi elevatissimi.

Cosa simile sta avvenendo per i vaccini. Il Regno Unito e gli Stati Uniti, i quali hanno investito per decenni sui propri centri di ricerca quali Oxford o Harvard, sono riusciti a produrre il vaccino grazie ad aziende private nazionali, ottenendo così un vantaggio strategico fondamentale che gli consentirà di uscire dalla pandemia prima di altri Stati. I Paesi come l'Italia invece, non avendo un vaccino proprio e dipendendo dall'esterno, si trovano costretti a procedere a rilento nella campagna vaccinale ed a competere con altri Stati per l'acquisizione delle poche dosi prodotte da aziende straniere.

L'emergenza COVID-19 sicuramente metterà in allerta i Governi nazionali, specie quelli occidentali, circa il rischio rappresentato dall'eccessiva delocalizzazione soprattutto in settori strategici quali i farmaci, l'acciaio per aerei militari o le telecomunicazioni.

Più volte, durante il suo mandato, Donald Trump ha imposto pesanti dazi su alluminio ed acciaio proprio al fine di sostenere l'industria nazionale proteggendola, per ragioni di sicurezza nazionale, dall'acciaio più economico proveniente dall'Asia.

In Italia, all'interno del "Decreto Liquidità" firmato lo scorso 8 aprile 2020, è stato ampliato il diritto del Governo ad invocare la *Golden Power*, un istituto giuridico che impedisce l'acquisizione di infrastrutture o aziende strategiche da parte di soggetti stranieri ostili al Governo e che limita le possibilità di trasferimento dell'azienda e delle relative attività all'estero. Tale ampliamento della vigente normativa è stata pensata proprio per proteggere le industrie strategiche in crisi a causa del COVID-19 dalle scalate societarie da parte di soggetti stranieri, interessati ad approfittare della crisi di liquidità per acquisire *know how* e tecnologie.

Il 9 aprile 2021 il Presidente del Consiglio Mario Draghi ha invocato per la prima volta nel corso del suo mandato la *Golden Power*, impedendo ad una azienda cinese di acquistare una importante società lombarda produttrice di semi-conduttori, un componente sempre più richiesto e sempre più raro.

---

<sup>36</sup> ONU (2018), *UN Comtrade Database*

Con queste varie misure di protezione, quali appunto l'innalzamento di barriere all'entrata, ma anche con misure di agevolazione quali gli aiuti statali e la riduzione delle imposte, sarà possibile per i Governi attrarre le imprese, favorendo ed incentivando il *reshoring* attualmente in atto.

### **2.2.8) Imprese e tasse: reshoring e fiscalità internazionale**

Come riportato nella ricerca Euler Hermes sul *reshoring* (vedi capitolo 2.1) per le imprese italiane il principale ostacolo al rientro in patria riguarda proprio la tassazione. In Europa, benché vi sia una moneta comune e la libera circolazione di beni e capitali, vi è un sistema fiscale fortemente disomogeneo, e solo talune imposte (principalmente dazi e IVA) sono state armonizzate a livello europeo con degli appositi regolamenti comunitari.

Le aliquote sulle imprese (IRAP ed IRES) e le imposte sui dividendi distribuiti (*Capital Gain*) sono invece molto differenti da Paese a Paese. Tale variabilità nelle aliquote penalizza fortemente i Paesi più popolosi (principalmente Italia, Spagna, Francia e Germania) e quelli caratterizzati dal cosiddetto “modello svedese”, ossia un sistema di *welfare state* robusto, che fornisce servizi ai cittadini “dalla culla alla tomba” come affermato da Lord William Beveridge nel suo importantissimo report sullo Stato sociale redatto nel 1942.<sup>37</sup> All'opposto, a trarre vantaggio da questa situazione sono i piccoli Stati europei (Malta, Lussemburgo, Irlanda, Islanda) e quelli che presentano uno scarso livello di servizi erogati dallo Stato (principalmente i Paesi dell'Est Europa).

Il sistema attuale, in cui le imposte non sono armonizzate, è considerato positivo da buona parte degli economisti liberali, che ritengono vantaggiosa la concorrenza fiscale, la quale è effettivamente riuscita a costringere il Governo italiano a ridurre le aliquote sui redditi delle imprese, dando così sollievo alle tartassate aziende italiane.

Tali economisti ritengono non provato il danno dei paradisi fiscali nei confronti dei Paesi a più elevata tassazione, ed affermano addirittura che i paradisi fiscali siano in grado di creare sviluppo nei Paesi a più alta tassazione confinanti. Tra i filosofi liberali più favorevoli ai paradisi fiscali può essere ricordato Frédéric Bastiat, il quale nel suo capolavoro filosofico intitolato “*The Law*”<sup>38</sup> considerava tali sistemi giuridici una via di fuga contro la “spoliazione legale” effettuata dalla Stato ai cittadini mediante la tassazione.

Il fronte dei movimenti e soggetti contrari ai paradisi fiscali all'interno dell'UE è invece più ampio e frastagliato, comprendendo sovranisti, comunisti, socialisti ed europeisti, favorevoli ad una federazione europea e ad un sistema di tassazione comune.

---

<sup>37</sup> BEVERIDGE W. (1942). *Report of the Inter-Departmental Committee on Social Insurance and Allied Services*.

<sup>38</sup> BASTIAT F. (1850). *La legge*.

Tale corrente di pensiero è decisamente maggioritaria, ma deve scontrarsi con i Governi di Irlanda, Malta, Olanda e Lussemburgo nazioni che, proprio grazie alla pianificazione fiscale aggressiva di aziende come Google ed Apple, sono riuscite a crescere e svilupparsi malgrado l'arretratezza delle loro infrastrutture e le ridotte dimensioni dei rispettivi mercati.

Il tema della tassazione deve essere affrontato nel dettaglio poiché, in un'epoca in cui sempre più prodotti fisici si trasformano in servizi digitali, è sempre più facile delocalizzare i vari servizi all'estero, soprattutto in Paesi a ridotta fiscalità e nei paradisi fiscali.

Per capire in che modo la trasformazione di beni in servizi giochi un ruolo chiave si immagini, ad esempio, la redazione di un giornale. Mentre in passato era fondamentale avere delle sedi locali sparse sul territorio in cui stampare i giornali (bene fisico), venendo di fatto vincolati al pagamento di IRES, IRAP, IVA e varie altre imposte, oggi è possibile trasferire la sede di un giornale online (prodotto intangibile) all'estero, risparmiando varie imposte ma potendo sempre entrare in contatto con gli utenti grazie alla rete, quasi senza alcuna differenza.

Sempre maggiori legislatori europei ed americani per ovviare a tale problema stanno chiedendo l'introduzione della cosiddetta *web tax* e la definizione, a livello globale, di una tassazione minima comune per le multinazionali (la cosiddetta *minimum tax*).

In data 05 aprile 2021, il Segretario al tesoro americano Janet Yellen ha proposto proprio una "tassazione minima globale" sulle imprese, al fine di evitare la fuga delle aziende qualora passasse il piano di Biden di aumentare l'imposta sui redditi delle società dal 21% al 28%. Entrambe le riforme probabilmente non supereranno il vaglio del Senato USA, in cui la componente più *liberal* dei Democratici è intenzionata a votare con i repubblicani per respingere nuovi aumenti di tasse sulle imprese e sui grandi patrimoni.

In attesa di vedere la complessa evoluzione del fisco all'interno dell'UE, la quale sarà sicuramente incentivata a portare avanti tali riforme a seguito della crisi economica derivante dal Coronavirus e dell'esplosione dei debiti pubblici nazionali, l'Italia già da anni ha reso molto più complicato per le aziende effettuare il *dumping fiscale*.

Ad esempio, la normativa contro l'esteroinvestizione delle società introdotta nel 2014, mira proprio a perseguire penalmente e con sanzioni pecuniarie, quelle aziende che, pur operando per la maggior parte dell'anno fiscale in Italia ed il cui Consiglio di Amministrazione si riunisce e delibera in Italia, hanno sede legale all'estero al solo fine di sfuggire alla tassazione. Oltre all'aspetto sanzionatorio, il sistema fiscale italiano è progressivamente mutato, accogliendo al suo interno Istituti stranieri proprio al fine di rendere meno conveniente per le aziende italiane trasferirsi all'estero. Un esempio di questo fenomeno, legato proprio alla concorrenza fiscale

internazionale ed alla delocalizzazione, è stata l'introduzione nel diritto tributario italiano del regime opzionale del *Patent Box*.

Nello specifico, Domenico Dolce e Stefano Gabbana, proprietari del brand *Dolce&Gabbana*, decisero di cedere i diritti del marchio ad un'azienda con sede legale in Lussemburgo, a cui l'azienda produttrice italiana sarebbe stata tenuta a versare delle *royalties* per lo sfruttamento del *brand* nei vari capi d'abbigliamento. In questo modo, i due stilisti riuscivano ad aumentare i costi della sede italiana (e quindi a ridurre l'imponibile) riuscendo al contempo ad accrescere gli utili in Lussemburgo, aumentando quindi l'imponibile in un Paese a ridotta fiscalità. A seguito di un contenzioso con l'Agenzia delle Entrate, la Cassazione nella sentenza num. 43809 del 2015,<sup>39</sup> affermò che la condotta di Dolce e Gabbana era da considerarsi legittima, procedendo quindi all'annullamento della sentenza senza rinvio. In seguito a questa pronuncia, nel Decreto Legge n. 34 del 30 aprile 2019, il Governo dovette procedere alla creazione di un regime agevolativo, proprio per prevenire che altre aziende della moda applicassero lo stesso stratagemma usato da *Dolce&Gabbana* per sottrarre imponibile allo Stato italiano.

Tutte queste agevolazioni sono fondamentali per attrarre le imprese, ma devono necessariamente seguire dei processi di sburocrazizzazione del fisco che semplifichino gli adempimenti per le imprese e velocizzando l'iter per il pagamento delle imposte. La complessità del fisco infatti, come indicato nel Report *Doing Business*, rappresenta un deterrente all'impresa tanto quanto le alte imposte. La semplificazione delle pratiche e dei modelli è una misura a costo zero per lo Stato, che però potrebbe rendere più competitiva l'Italia, attirando le imprese che hanno delocalizzato in passato.

Tutte queste trasformazioni nella legislazione fiscale vengono attenzionate dalle imprese, le quali si trovano alle prese con delle normative sempre più complesse ed in continuo cambiamento.

Dopo il COVID-19 non è da escludere l'inizio di un processo di convergenza tra i vari ordinamenti tributari europei, indirizzato verso una fiscalità che, seppur non uguale, risulti più omogenea soprattutto relativamente a taluni settori quali i servizi online, affinché le aziende abbiano un incentivo minore a mettere in atto il *dumping fiscale*.

### **2.2.9) Altre cause minori e le future trasformazioni dell'ambiente economico**

Le trasformazioni dell'ambiente economico sopra analizzate, e le relative risposte delle imprese, sono solo una minima parte di quelle presenti nell'attuale sistema economico e che spingono le imprese ad attuare il *reshoring* ed il *near-shoring*. Vi sono numerosi altri *drivers*, di

---

<sup>39</sup> CASS. 30 ottobre 2015, n. 43809

carattere politico, sociale, economico e giuridico, che coinvolgono specifici business o taluni settori e che, per non allontanarsi troppo dal tema centrale di questo elaborato, non saranno analizzati in questo contesto.

Inoltre, dopo la ripresa dell'economia a seguito del completamento della campagna di vaccinazione contro il COVID-19, sicuramente emergeranno nuove problematiche e spinte globali ad oggi imprevedibili, che sono destinate a plasmare ancor di più l'ambiente economico in cui le imprese operano.

### **2.3) STRATEGIE PER ATTUARE IL RESHORING:**

Una volta identificate le ragioni che spingeranno le imprese ad attuare uno spostamento geografico della produzione, occorre verificare come le multinazionali porteranno avanti il *reshoring*, focalizzando l'attenzione anche sui principali ostacoli.

Il *reshoring*, essendo anch'esso un processo di internazionalizzazione, condivide molte delle sue caratteristiche con il fenomeno inverso, ossia la delocalizzazione.

Nel 2013, John Gray ed altri studiosi pubblicarono sul prestigioso *Journal of Supply Chain*, uno studio <sup>40</sup> su quali modalità possono essere perseguite per riportare in Patria una produzione.

Lo studio si è in parte ispirato a quello condotto 8 anni prima da Sako la quale, nel 2006, per descrivere le strategie di *offshoring* (vedi cap. 1.4), creò una tabella 2x2 in cui è possibile identificare le strategie di *outsourcing*/delocalizzazione.

Nel grafico tratto dal *paper* di John Gray sono identificate quattro strategie per attuare il rientro in patria di aziende precedentemente trasferite all'estero.

Nello specifico:

1) ***In house reshoring***, ossia svolgere in patria ed in proprio le attività precedentemente delocalizzate all'estero, in controllate ed aziende subordinate e sotto il diretto controllo della casa madre.

2) ***Outsourced reshoring***, ossia le attività che venivano svolte all'estero da aziende locali separate dall'azienda che ha delocalizzato sono riportate in patria, ma continuano ad essere svolte da altre aziende. Questa scelta permette alla multinazionale di controllare meglio la qualità dei prodotti e di ridurre i costi ed i tempi di trasporto, senza però perdere la flessibilità e senza doversi concentrare su mansioni a scarso valore aggiunto.

3) ***Reshoring for outsourcing***, ossia la produzione che era svolta in proprio all'estero, in seguito al rientro in patria viene esternalizzata a ditte esterne.

---

<sup>40</sup> GRAY J. ET AL. (2013). *The Reshoring Phenomenon: What Supply Chain Academics Ought to know and Should Do*

4) **Reshoring for insourcing**, processo inverso rispetto al precedente. Un processo che era svolto da aziende locali all'estero viene internalizzato in madrepatria. Tale scelta permette di raggiungere il massimo grado di controllo sulla qualità e sui tempi di consegna, ma rende la struttura dell'azienda molto rigida ed incapace di adattarsi velocemente ai cambiamenti.

		<i>To: Onshore</i>	
		In-House	Outsourced
From: Offshore	In-House	In-House Reshoring	Reshoring for Outsourcing
	Outsourced	Reshoring for Insourcing	Outsourced Reshoring

Figura 20: strategie per attuare il reshoring  
Fonte: Gray, J. (2013)

A seguito della pandemia, al repentino calo dei consumi ed al cambio delle abitudini e delle esigenze dei consumatori, molte aziende potrebbero decidere di chiudere impianti e stabilimenti in giro per il mondo, al fine di contenere i costi o per uscire da determinati settori non più profittevoli. In tal caso, non essendoci un trasferimento della produzione verso la sede centrale dell'azienda ma una sua definitiva cessazione, non si avrà né *reshoring* né *near-shoring*, ma una semplice **dismissione di un dato ramo dell'azienda o di una produzione estera**.

#### 2.4) OSTACOLI NELL'IMPLEMENTAZIONE DEL PROCESSO DI RESHORING:

La scelta circa la localizzazione dell'azienda costituisce un esempio di preferenza strategica di tipo *corporate*. Tali decisioni si caratterizzano per l'essere prese dal top management, per la scarsa reversibilità e per il fatto che solitamente vincolano l'intera azienda per un lungo periodo di tempo. Cambiare la sede di un determinato *business* o di una determinata attività presenta numerose difficoltà, che vanno valutate attentamente e comparate ai potenziali benefici, prima di procedere e prendere una decisione.

Gli ostacoli al *reshoring* variano molto in base alla modalità ed alla forma con cui si è condotta la delocalizzazione (*vedi capitolo 1.4.1*)

Se la delocalizzazione è avvenuta mediante un accordo con un partner locale (*Offshore Outsourcing*), allora risulterà più semplice effettuare il *reshoring*. In questo caso basterà infatti attendere la scadenza dell'accordo, recedere dando congruo preavviso o pagare una penale eventualmente stabilita nel contratto siglato tra le parti.

L'azienda, non avendo infrastrutture in loco, o avendo comunque solo piccoli uffici di rappresentanza, non deve modificare o ripensare in modo radicale la propria organizzazione. Qualora invece l'azienda che voglia attuare il *reshoring* avesse in precedenza investito in infrastrutture, linee produttive o immobili nel Paese estero, questa sarà costretta a fronteggiare delle barriere all'uscita tanto più elevate quanto maggiori sono i costi affrontati.

Molti degli impianti infatti sono pensati su misura per l'azienda ed ottimizzati per i propri processi, e per tale ragione può essere molto complesso per i dirigenti dell'impresa che attua il *reshoring* trovare una controparte interessata ad acquisire l'impianto produttivo ad un prezzo congruo.

In taluni casi però, gli impianti costruiti negli anni '90 per svolgere la produzione di beni destinati all'Europa ed agli Stati Uniti possono essere riconvertiti ed utilizzati dalla stessa azienda che attua il *reshoring* per servire gli immensi mercati locali di Paesi come India (1.4 miliardi di abitanti), Cina (1.3 miliardi), Indonesia (275 milioni) o Brasile (213 milioni).

Infatti, mentre nello scorso millennio questi Paesi erano produttori votati all'export, oggi la crescente classe media locale chiede di consumare sempre maggiori quantità di beni e servizi.

Questo concetto può essere chiarito maggiormente prendendo ad esempio FCA.

Negli anni '90, quando la FIAT aprì i primi stabilimenti in Cina, i veicoli ivi prodotti erano destinati quasi esclusivamente al mercato americano e giapponese. In quegli anni infatti, solo una piccola élite cinese poteva permettersi di comprare un'auto. Oggi la situazione è profondamente mutata e gli stabilimenti FCA della Cina producono i veicoli JEEP quasi esclusivamente per l'*upper middle class* cinese, mentre le produzioni per l'Europa sono state spostate nei Paesi dell'Est Europa e quelle per il mercato Americano in Brasile e Messico (entrambi esempi di *near-shoring*).

A dimostrazione di quanto stiano aumentando i consumi in questi Paesi, e di quanto sarà necessario aumentare la produzione in futuro, i due grafici in basso riportano l'incredibile aumento del numero di auto possedute in India, passate da 54 a 210 milioni in soli 15 anni.

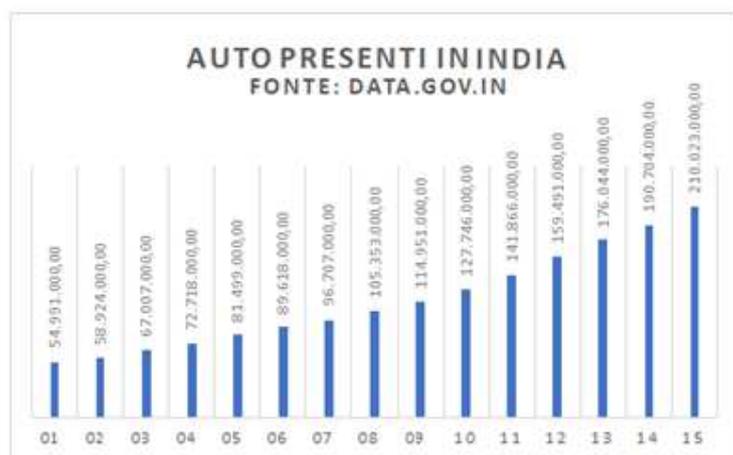
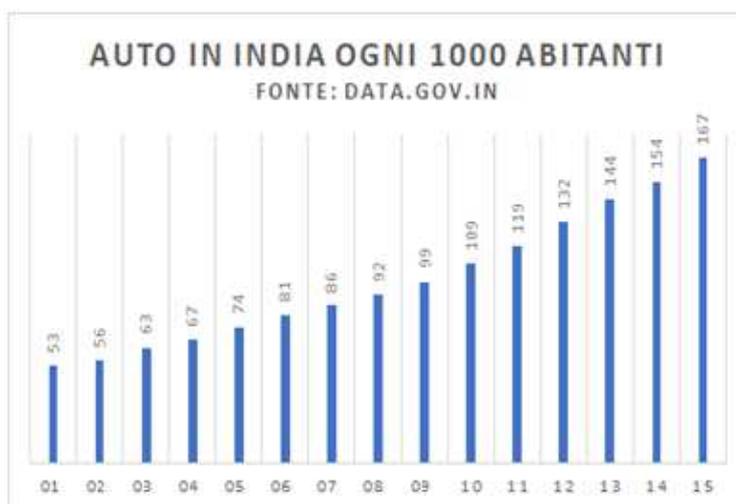


Figura 21: numero di veicoli presenti in India dal 2001 al 2015  
Fonte: elaborazione personale su dati del Governo indiano

Figura 22: numero di veicoli pro capite in India dal 2001 al 2015  
Fonte: elaborazione personale su dati del Governo indiano



Alla luce di questi dati, non stupisce che il gruppo Stellantis, nato dopo la fusione tra PSA e FCA, abbia deciso di presentare la nuova JEEP Compass proprio in occasione del Salone dell'auto di Guangzhou, il cui capoluogo Canton è la terza città per ricchezza pro capite della Cina.

Ultimo importante aspetto che limita la facilità del *reshoring* sono le varie normative che vigono in Paesi autoritari come la Cina, dove il Governo esercita un grande controllo oltre che sulle imprese di Stato anche sulle grandi imprese nazionali e straniere di proprietà privata. Nel 2017 ad esempio, il controllo della Cina sulle imprese è balzato all'onore della cronaca italiana quando il Governo di Pechino impose al Gruppo Suning di cedere la proprietà dell'Inter, al fine di riportare in patria capitali da investire in settori più in linea con quelli indicati nel piano quinquennale elaborato dal Partito Comunista Cinese. Molte società di diritto cinese, controllate da multinazionali europee o americane, seppur localizzate nelle Zone Economiche Speciali (ZES), ossia ampie zone del territorio cinese in cui vigono norme di libero mercato simili a quelle occidentali, potrebbero venire ostacolate nell'attività di esportazione fuori dalla Cina dei capitali, delle strumentazioni o delle attività produttive.

Molti Paesi inoltre, qualora un'azienda delocalizzi all'estero o riduca considerevolmente la manodopera, procedono alla revoca di tutti o di parte dei sussidi e delle agevolazioni fiscali erogati a favore dell'impresa nei 5 o nei 10 anni precedenti alla data di delocalizzazione. Anche l'Italia rientra tra questi Paesi infatti nel 2013, periodo in cui si raggiunse il picco nei casi di delocalizzazione, nella Legge di Stabilità (Legge n. 147 del 2013) il Governo ha disposto la decadenza di tutti i benefici fiscali ed a fondo perduto per le imprese che delocalizzano la propria produzione all'estero entro un determinato periodo di tempo dalla data in cui hanno ottenuto le sovvenzioni pubbliche.

Oltre a queste caratteristiche dei Paesi d'origine del *reshoring*, che sono da tenere fortemente in considerazione in quanto condizionano ed orientano le scelte delle imprese, altrettanto importanti sono le politiche attuate dai Paesi europei e americani, meta del fenomeno in oggetto. Per tale ragione, nel *capitolo 3* si procederà ad analizzare, seppur sinteticamente, quali elementi rischiano di ostacolare le imprese dal ritornare in Italia e quali misure macroeconomiche andrebbero implementate urgentemente per semplificare la gestione delle imprese, favorire gli imprenditori e sfruttare questo fenomeno globale che rappresenta per l'Italia un'occasione unica per ripartire e dare slancio all'economia pesantemente falcidiata dal COVID.

## **2.5) L'IMPLEMENTAZIONE DEL RESHORING NELLE AZIENDE:**

I fenomeni della delocalizzazione e del *reshoring*, per essere compresi a fondo, vanno analizzati sia dal punto teorico, come fatto nei *capitoli 1 e 2*, ma anche con riferimento ad alcuni casi pratici, in cui imprenditori talentuosi ed aziende ben conosciute hanno messo in atto queste due decisioni strategiche.

Le decisioni di delocalizzazione e *reshoring* sono infatti implementate dai vari CDA e dagli imprenditori in maniera eterogenea, al fine di raggiungere gli obiettivi *corporate* nella maniera più efficace ed efficiente possibile. Elementi come la dimensione dell'impresa, il settore in cui essa opera, il tipo di lavorazione (*work intensive o capital intensive*), il luogo d'origine e quello verso cui ha delocalizzato, sono tutti fattori che modificano il modo in cui l'azienda porta avanti le operazioni di internazionalizzazione.

Nel *capitolo 3* si analizzeranno alcuni casi di aziende che, dopo aver delocalizzato, hanno deciso di attuare o stanno attualmente portando avanti un processo di *reshoring* (o di *near-shoring*).

Sulla base di quanto detto nei primi due capitoli, che rappresentano l'importante e propedeutica cornice teorica e di analisi concettuale in cui inserire questi fenomeni, nell'ultimo capitolo di questo elaborato si analizzeranno i dati e le informazioni aziendali di alcune aziende americane ed italiane, per risalire e ricostruire le strategie che tali realtà industriali hanno attuato.

In questo modo si potrà inoltre verificare se l'analisi teorica ed astratta effettuata fin qui trova effettivamente una reale applicazione in casi concreti dell'economia reale.

# ***CAPITOLO III***

## ***OFFSHORING E RESHORING: DALL'ANALISI ASTRATTA ALL'APPLICAZIONE A CASI PRATICI.***

### **3.1) IL RESHORING NEGLI USA ED IN ITALIA:**

Gli Stati Uniti sono il principale Paese al mondo per casi di *reshoring*, cui segue immediatamente dopo, al secondo posto, proprio l'Italia.

Per tale ragione, in quest'ultimo capitolo, si analizzeranno nel dettaglio alcune aziende famose che hanno attuato in passato il *reshoring* o che, secondo quanto dichiarato nelle recenti comunicazioni aziendali, hanno deciso di apportare delle modifiche alla loro distribuzione geografica a seguito del COVID-19 o di altri fenomeni globali.

Se per i casi di *reshoring* avvenuti a partire dal 2014 si hanno dati aziendali ed informazioni molto dettagliate, le imprese invece non lasciano trapelare molte notizie circa le prossime decisioni di *reshoring* e *near-shoring* che prenderanno al fine di fronteggiare i cambiamenti dovuti al COVID-19 ed agli altri elementi di cui si è detto nei capitoli precedenti.

Tale genere di informazioni vengono solitamente comunicate *ex-post*, ossia al termine del lungo dibattito circa costi ed opportunità che avviene in seno al Consiglio d'Amministrazione. Molte aziende italiane, in questa fase di incertezza circa la data della ripartenza e circa le disposizioni economico-fiscali contenute nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), pur valutando il *reshoring* e soprattutto il *near-shoring*, preferiscono non divulgare informazioni all'esterno, per non farsi influenzare nella scelta e per non creare confusione tra gli *stakeholders* e soprattutto tra gli *shareholders*, specie nel caso di società quotate.

Per analizzare le varie aziende si farà ricorso ad un ampio numero di strumenti. Le dichiarazioni dei CEO e dei CFO, gli articoli della stampa economica, l'analisi dei bilanci pubblicati e lo studio approfondito dei comunicati aziendali. Tutti questi strumenti sono utili e preziosi su cui basare lo studio delle aziende, sia di quelle che hanno attuato il *reshoring* in passato sia di quelle che lo stanno attualmente portando avanti.

Quanto detto nei due capitoli precedenti circa la delocalizzazione ed il *reshoring*, rappresenta il fondamentale quadro teorico in cui inserire questi casi, che rappresentano anche la cartina di tornasole di quanto sopra esposto ed un'occasione per verificare quanto sostenuto.

Analizzando ed indagando su realtà come Apple, General Electric, Artsana, Geox e Benetton sarà possibile esaminare nel concreto in che modo grandi e piccole aziende, italiane ed americane, hanno deciso di modificare la loro *supply chain* e quali benefici hanno ottenuto o sperano di ottenere.

### 3.2) GLI USA: FUORI DALLA LOTTA AL COVID, MA DENTRO UNA *TRADE-WAR*.

Gli Stati Uniti sembrano essere usciti dalla fase più virulenta della pandemia.

Grazie ai vaccini prodotti dall'americana Pfizer, al 27 aprile 2021 circa il 42% della popolazione ha ricevuto almeno una dose di vaccino ed il Paese si avvicina sempre più alla completa riapertura delle attività produttive.

Mentre negli USA si è pronti ad un ritorno verso la normalità, dall'altro lato delle coste del Pacifico i principali partner commerciali degli Stati Uniti sono nuovamente in *lockdown* o comunque ancora nel pieno della pandemia. L'India, uno dei principali alleati commerciali e geopolitici di Washington, il 26 aprile 2021 ha raggiunto quota 300.000 positivi in 24 ore ed ha posto in *lockdown* circa 1 miliardo di abitanti.

Ad aggravare le preoccupazioni delle imprese americane circa la loro *supply chain* contribuisce anche la tensione nelle relazioni diplomatiche e commerciali con la Cina. Malgrado il cambio di amministrazione, il Presidente Biden non ha allentato la morsa sul Governo di Pechino, continuando di fatto la politica di controllo sul regime attuata da Donald Trump.

Sempre più aziende hanno già attuato lo spostamento dei loro impianti dalla Cina verso le zone più depresse degli Stati Uniti, luoghi del *Midwest* americano in cui i salari richiesti dagli operai sono più bassi, e molte altre hanno manifestato la volontà di attuare tale strategia nei prossimi mesi.

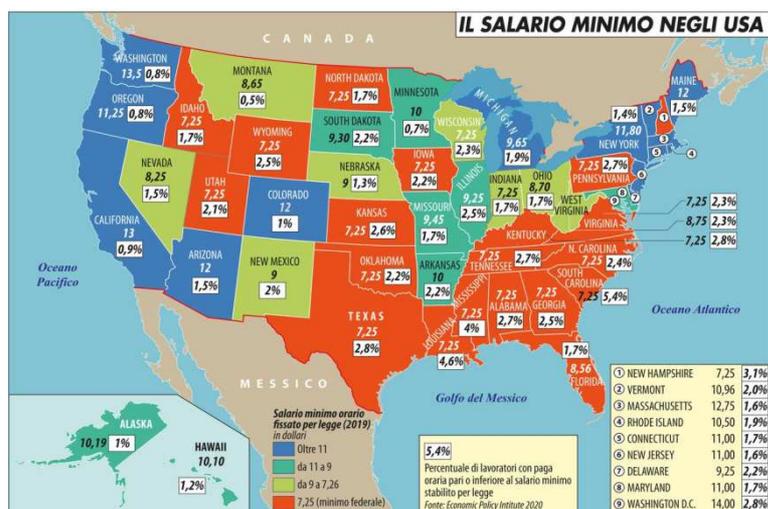


Figura 23:  
Salario minimo negli USA Fonte: LIMES

Le zone *target* della maggior parte dei processi di *reshoring* sono gli Stati Uniti meridionali, in particolare Stati come Texas, New Mexico o Louisiana, in cui il salario minimo fissato per legge è molto basso ed in cui si può sfruttare la manodopera delle migliaia di messicani transfrontalieri che, grazie alla “*green card*”, possono attraversare il confine per lavorare negli Stati Uniti.

### **3.3) CASI DI RESHORING NEGLI USA:**

#### **3.3.1) Apple e Foxconn**

“*Designed by Apple in California, assembled in China*”, questa la scritta presente sul retro di ogni Iphone, Ipod, Macbook o altro prodotto della Apple.

Delle tante aziende coinvolte nella guerra commerciale tra USA e Cina, l'azienda della mela morsicata è sicuramente tra quelle che sarebbero più colpite da eventuali sanzioni, proprio a causa del suo modello di business basato sulla ricerca negli Stati Uniti e la produzione in Cina. L'Iphone viene progettato nei centri di ricerca di Cupertino, strutture ampie circa 30.000 mt<sup>2</sup>. Tali poli tecnologici sorgono nella Contea di Santa Clara, nel cuore della Silicon Valley e distante pochissimi chilometri dalle migliori Università degli Stati Uniti quali Stanford, Berkeley e la Caltech University.

La produzione e l'assemblaggio dei prodotti Apple è invece stato tradizionalmente condotto in impianti cinesi, al fine di sfruttare la manodopera a basso costo, la presenza in Cina di molti produttori di chip oltre che la grande disponibilità delle terre rare, 17 elementi della tavola periodica di cui la Cina detiene il 95% della produzione mondiale.

Tale sistema spostato ad oriente, già in difficoltà da anni, è entrato in crisi con l'amministrazione Trump, che ha aumentato notevolmente la tensione commerciale con la Cina su infrastrutture di comunicazione, 5G ed aziende *tech*.

Per tale motivo, Apple ha accelerato la pianificazione e l'attuazione di strategie volte al trasferimento di alcune fasi della produzioni dalla Cina verso altre zone del mondo.

La necessità di modificare la distribuzione geografica delle fabbriche è stata resa ancor più urgente della pandemia, che ha piegato anche la *supply chain* di una grande azienda come Apple. Come comunicato dallo stesso CFO di Apple Luca Maestri <sup>41</sup> durante la presentazione della trimestrale nell'Agosto 2020, l'Iphone 12 è stato rilasciato con circa due mesi di ritardo rispetto alla data pianificata proprio a causa del blocco parziale di molti fornitori in Asia ed in Cina e della difficoltà nel reperimento dei chip, stessa scarsità in cui è incappata Sony, la quale è stata costretta a rallentare la produzione della nuova ed attesissima Playstation 5.

---

<sup>41</sup> LA STAMPA (2020). *Apple conferma: gli iPhone 12 arriveranno in ritardo*

Steve Jobs era un convinto sostenitore della delocalizzazione tanto che nel 2012, durante la campagna elettorale di Obama, affermò con tono polemico che i lavori manifatturieri negli USA erano finiti e che non sarebbero mai più tornati in America.<sup>42</sup>

Dal 2012, con la presa del timone da parte di Tim Cook, la filosofia aziendale è profondamente cambiata per adattarsi al contesto economico che andava anch'esso mutando.

Nel 2013 Apple ha previsto investimenti per circa 100 milioni al fine di riportare la produzione in Patria, cui sono seguiti negli anni sempre maggiori investimenti.

Alla fine del 2013 venne inaugurato l'impianto di Mesa in Arizona, in cui sono stati assunti circa 2.000 operai per produrre, con energia 100% green, i vetri zaffiro usati per lo schermo ultrasensibile dell'iPhone.

Nel 2018 Foxconn, azienda taiwanese produttrice di elettronica con oltre 1.700.000 dipendenti nel mondo e partner chiave di Apple, ha deciso di aprire un impianto in Wisconsin per produrre i cristalli liquidi destinati ad Apple ed ai produttori di TV.

Analizzando nel dettaglio il "*Comprehensive Plan of Redevelopment*"<sup>43</sup>, firmato tra Foxconn ed il Villaggio di Mount Pleasant in Wisconsin, si legge che Foxconn si impegnerà ad investire fino a 10 miliardi di dollari in 6 anni per creare fino a 13.000 posti di lavoro nell'impianto. Il progetto, definito da Donald Trump come l'ottava meraviglia del mondo, è stato ridimensionato più volte e procede a rilento anche a causa del blocco dei lavori di costruzione determinato dalla pesante pandemia di COVID-19 che si è abbattuta sugli USA.

Ciononostante, il Parco scientifico e tecnologico della *Wisconn Valley* costruito da Foxconn è già nel 2020 il principale contribuente della Contea, al netto degli sgravi fiscali concessi dal Governo del Wisconsin.

Tale scelta di investire negli USA si inserisce in una strategia più ampia descritta accuratamente dal Chairman di Foxconn Young Liu <sup>44</sup> nell'agosto 2020, durante la presentazione dei dati trimestrali. Egli ha affermato che i giorni della Cina come fabbrica del mondo sono prossimi alla fine e che tra il 2019 ed il 2020 la produzione di Foxconn fuori dalla Cina (esclusa Taiwan che si ritiene indipendente dal governo di Pechino) è passata dal 25% al 30% ed è destinata ad aumentare.

Nel 2018 Apple, mediante un comunicato,<sup>45</sup> ha manifestato l'intenzione di voler accelerare gli investimenti e le assunzioni negli Stati Uniti.

---

<sup>42</sup> DUHIGG C. & BRADSHAW B. (2012). *How the U.S. Lost Out on iPhone Work*. New York Times

<sup>43</sup> VILLAGE OF MOUNT PLEASANT DEVELOPMENT AUTHORITY (2018). *Comprehensive Plan of Redevelopment*.

<sup>44</sup> Wu D. (2020). *China's Days as World's Factory Are Over, iPhone Maker Says*.

<sup>45</sup> APPLE PRESS RELEASE (2018). *Apple accelerates US investment and job creation*

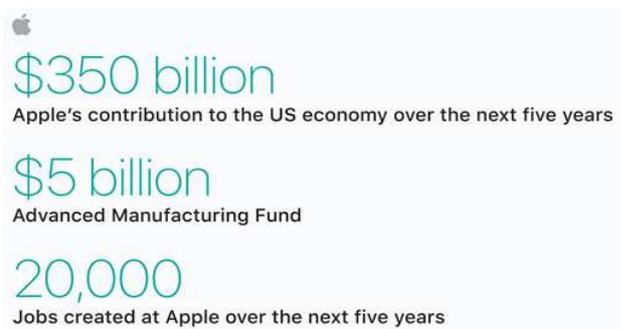


Figura 24: Investimenti Apple in USA 2018-2023  
Fonte: Apple US Investments Stats 2018

Nei dati contenuti nell'*Apple US Investments Stats 2018*, è riportato che l'obiettivo dell'azienda di Cupertino è quello di investire 350 miliardi di dollari nel periodo 2018-2023 per generare fino a 20.000 posti di lavoro in territorio americano. Non è stato ancora reso noto se nei prossimi mesi gli investimenti di Apple negli Stati Uniti aumenteranno ancora, ma ciò che è certo è che diminuiranno quelli in Cina, come dimostra la decisione di Foxconn, a seguito delle pressioni di Apple, di spostare la produzione di tutti gli Ipad e dei Macbook dalla Cina in Vietnam, al fine di minimizzare il rischio geopolitico.<sup>46</sup>

Sempre all'interno del piano da 350 miliardi, ad inizio 2020 Apple ha inaugurato ed avviato nel nuovo stabilimento di Austin in Texas la produzione dei nuovi Macbook Pro, al fine di produrre questo *device* dalle altissime prestazioni in territorio americano e fuori dalla Cina.

Il numero di lavoratori direttamente assunti da Apple è in costante crescita ad Austin, con un aumento del 50% solo negli ultimi cinque anni, come riportato in numerosi comunicati stampa.<sup>47</sup>

Dopo il COVID-19 c'è da attendersi che Apple prosegua sulla strada del ritorno verso gli Stati Uniti, attuando una strategia di accorciamento della filiera produttiva e di maggior vicinanza tra centri di ricerca e fabbriche, così come tra consumatori finali e centri di produzione. La scelta di Apple di ritornare verso gli USA è imputabile a molti dei fattori sopra analizzati. Aumento dei costi del lavoro in Cina, incertezza geopolitica, protezione delle tecnologie strategiche, ed infine l'interruzione della catena durante il COVID-19 sono tutte cause che hanno spinto Tim Cook a rivedere la politica di *offshoring* portata avanti, prima del 2008/2009, dal cofondatore di Apple Steve Jobs.

### 3.3.2) General Electric (GE) e Walmart

General Electric (spesso denominata con la sigla GE) è un conglomerato americano fondato da Thomas Edison nel 1892. Tale multinazionale opera oggi in vari settori tra cui quello farmaceutico, elettrico, della plastica, del petrolio e degli elettrodomestici.

<sup>46</sup> LEE Y. (2020). *Exclusive: Foxconn to shift some Apple production to Vietnam to minimise China risk.*

<sup>47</sup> APPLE PRESS RELEASE (2020). *"Apple expands in Austin"*

Oggi General Electric porta avanti iniziative ed attività in 130 Paesi nel mondo, sparsi nei 5 continenti.

Talune attività del gruppo GE devono essere necessariamente svolte in specifiche aree del mondo, si pensi ad esempio alle trivellazioni petrolifere, alla costruzione di oleodotti, oppure alla produzione di energia elettrica da vendere agli abitanti di un dato Paese.

Sebbene il progresso tecnologico abbia reso possibile ad esempio l'estrazione del petrolio dalle sabbie bituminose (*shale oil*) del Canada e degli Stati Uniti, per ragioni di efficienza, ancora oggi, si preferisce condurre le attività estrattive soprattutto in Sud America e Medio Oriente.

Viceversa, altre produzioni svolte da GE sono state esternalizzate volontariamente in altri Paesi allo scopo di aumentare l'efficienza o per ridurre i costi. Questo è il caso della produzione di scaldabagni, frigoriferi, lavatrici, batterie, lampadine e molte altre lavorazioni condotte dalla conglomerata in Paesi quali la Cina o il Messico.

A partire dal 2012, dopo anni di massiccia delocalizzazione, General Electric ha iniziato ad attuare una politica di *reshoring*, riportando negli Stati Uniti molte delle lavorazioni in passato svolte in Asia e in vari altri Paesi emergenti.

Attraverso l'analisi dei numerosi "press release" effettuati da GE per informare azionisti e *stakeholders*, si può provare a ricostruire il percorso che l'azienda ha intrapreso per riportare in patria varie fasi della produzione.

Nel 2012 General Electric ha riportato negli Stati Uniti la produzione di elettrodomestici, nello specifico chiudendo o ridimensionando gli impianti in Cina ed attuando massicci investimenti presso il centro produttivo di Louisville in Kentucky. Per il potenziamento del sito produttivo sono stati investiti circa 800 milioni di dollari, di cui 200 milioni per le linee produttive dei freezers. Sempre secondo quanto dichiarato dalla società, la presenza di GE in Kentucky genera un volume d'affari di 1.6 miliardi e dà vita a 12 mila posti di lavoro.<sup>48</sup>

Questi investimenti sono stati favoriti dal Governo del Kentucky e da quello Nazionale, che hanno previsto numerosi sgravi fiscali e detrazioni a vantaggio delle aziende che investono sul territorio ed assumono.

Le cause per cui GE ha deciso di riportare in USA la produzione sono molteplici, e tutte collegate a mutazioni dello scenario competitivo globale, che hanno reso la Cina sempre meno vantaggiosa rispetto agli Stati Uniti.

Oltre alla **riduzione del differenziale tra costo del lavoro negli USA e in Asia**, che rappresenta il più importante elemento ed un *fil rouge* che accomuna tutti i processi di *reshoring*,

---

<sup>48</sup> GE PRESS RELEASE (2012). *GE Unveils French Door Refrigerator Factory in Louisville's Appliance Park*

ormai da anni la multinazionale americana ha deciso di riconvertire la produzione in chiave *green*, e di utilizzare maggiori quantità di GPL e metano nelle sue fasi produttive, sostituendo l'inquinante petrolio e soprattutto il carbone.

Gli Stati Uniti, essendo il principale produttore al mondo di gas, ha dei **costi davvero ridotti su elettricità ed il gas** e, per tale ragione, gli USA sono diventati meta di molte industrie energivore quali appunto General Electric. A causa delle basse accise e della presenza di grandi giacimenti in tutto il Paese, negli USA il gas costa circa 5 volte meno che in Europa e questo rappresenta un enorme vantaggio per le aziende in termini di minori costi di produzione.

Ulteriore spinta a ritornare è dettata dall'analisi di tutti i **costi legati al trasporto ed al magazzino**. Sebbene la produzione in Cina costi all'apparenza circa il 30% meno che negli USA, se a tale somma si aggiungono dazi, costi di trasporto, costi logistici e altre voci passive, il 30% di minor costo si trasforma in un aggravio di costi del 6%.<sup>49</sup> Delocalizzare talune attività nel 2021 quindi, oltre a determinare problemi logistici, porta con sé un aggravio sui costi di produzione e non una riduzione, come avveniva nel secolo e nel decennio scorso.

Ultimo aspetto da non sottovalutare riguarda i **gusti dei consumatori e le richieste dei grandi distributori** dei prodotti GE sul territorio americano.

Gli Stati Uniti sono un Paese in cui il senso di orgoglio nazionale ed il patriottismo sono molto presenti, e per tale ragione molti distributori al dettaglio puntano ad offrire ai loro clienti il maggior numero possibile di beni "*Made in USA*".

Walmart, la più grande catena della GDO al mondo, il cui fatturato di circa 520 miliardi di dollari può essere comparato al PIL del Belgio, all'interno del *Walmart Economic and Customer Insights Report 2012*<sup>50</sup> sottolinea quanto l'orgoglio americano sia importante e come la vendita di bandiere, hot dog, fuochi d'artificio e cocomeri "*Made in USA*" sia importante e contribuisca in modo significativo ad accrescere il fatturato, soprattutto nei periodi a ridosso delle feste nazionali americane.

Sebbene nei successivi report tale dato sia venuto meno, essendo il patriottismo diventato terreno di scontro politico ed ideologico negli Stati Uniti, Walmart ha continuato a sostenere i veterani dell'esercito e le mogli dei soldati in missione con degli sconti *ad hoc* e soprattutto ha deciso di destinare 300 miliardi di dollari entro il 2030 per prodotti 100% assemblati o coltivati negli Stati Uniti, che avranno un impatto indiretto su circa 750.000 posti di lavoro.<sup>51</sup>

Walmart ha inoltre forzato molti dei suoi *supplier* a produrre in suolo americano i prodotti destinati ai suoi ambiti scaffali, frequentati da 140 milioni di americani ogni settimana.

---

<sup>49</sup> EINSEL D. (2020). *Some manufacturing heads back to USA*. US Today

<sup>50</sup> WALMART (2012). *Walmart Economic and Customer Insights Report Q2-2012*

<sup>51</sup> WALMART (2021). *Investing in the Future of U.S. Manufacturing, Our Commitment to American Jobs*

Tra questi *supplier* rientra proprio General Electric, che si è impegnata contrattualmente a produrre in America e non in Messico le lampadine LED a basso consumo destinate agli scaffali dei 4743 Walmart sparsi in tutti gli Stati Uniti. Da tale accordo sono scaturiti investimenti per 30 milioni di dollari e la creazione di numerosi posti di lavoro negli impianti della General Electric.

Anche in questo caso, come già visto per Apple, la pandemia sarà un catalizzatore di questi fenomeni di rientro già comunque attualmente in corso.

Inoltre, la competizione tra i grandi distributori come Walmart e le piattaforme online come Amazon, basata su qualità, valore dei prodotti (quindi anche sul *Made in*) e velocità, sarà sicuramente un altro importante *driver* che spingerà e favorirà il rientro in patria dei fornitori, sempre più interessati a produrre a breve distanza dai distributori finali per ridurre i tempi di consegna ed i costi di trasporto.

### **3.4) CASI DI RESHORING IN ITALIA:**

#### **3.4.1) Artsana e la rinascita di Chicco**

Chicco, Prenatal o Toys Center sono *brand* che hanno accompagnato l'infanzia di milioni di neonati e bambini in tutto il mondo. Questi marchi sono solo alcuni tra quelli posseduti da Artsana, gruppo industriale italiano che esporta i suoi prodotti in tutto il mondo.

Tale azienda, nata nel 1946 come distributore e produttore delle siringhe PIC, successivamente ampliò il proprio *business* acquisendo o creando da zero, nuovi marchi operanti nel settore dell'infanzia e non solo.

Nel 2006, con il passaggio di mano dell'azienda dal Cavaliere del lavoro Pietro Catelli ai tre figli Enrico (da cui deriva il nome del marchio Chicco), Michele e Francesca, l'azienda entrò in forte crisi, aggravata dalla Grande Recessione del 2008 e dal calo della natalità in Italia ed Europa, mercati di riferimento del Gruppo Artsana.

In tale clima di difficoltà finanziarie, e con risultati sempre in peggioramento, nel 2012 l'azienda chiuse con ricavi in calo e una perdita di 27 milioni di euro ed al fine di ridurre i costi, la dirigenza fu costretta a tagliare posti di lavoro in Italia, una scelta che minò profondamente il forte legame esistente tra la Società ed i piccoli Comuni locali.

Nel 2013, anno in cui i ricavi scesero ulteriormente del 13%, la gestione della Artsana venne affidata a Claudio De Conto, CEO esperto con alle spalle 22 anni di esperienza in Pirelli e McKinsey, una delle più prestigiose società di consulenza al mondo.

Dati finanziari ed economici			Dati Operativi	
	2013	2012	2013	2012
Euro.milioni			Euro.milioni	
<b>Ricavi per Area, Marchio, Regione</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>Ricavi netti</b>	<b>1.205,6</b> <b>1.388,7</b>
			<i>Incremento %</i>	<i>-13,2%</i> <i>-3,9%</i>
<b>Regione</b>			<b>EBITDA</b>	<b>79,7</b> <b>73,0</b>
Italia	583,8	739,5	<i>EBITDA %</i>	<i>6,6%</i> <i>5,3%</i>
Europa	430,9	461,2	<b>EBIT</b>	<b>13,6</b> <b>1,5</b>
Nord e Sud America	145,2	148,5	<i>EBIT%</i>	<i>1,1%</i> <i>0,1%</i>
Resto del mondo	45,7	39,5	<b>Risultato Lordo</b>	<b>3,6</b> <b>(12,9)</b>
<b>Totale Ricavi</b>	<b>1.205,6</b>	<b>1.388,7</b>	<i>Risultato Lordo %</i>	<i>0,3%</i> <i>-0,9%</i>
			<b>Risultato Netto</b>	<b>(2,5)</b> <b>(27,0)</b>
			<i>Risultato Netto %</i>	<i>-0,2%</i> <i>-1,9%</i>

Figura 25: Dati finanziari gruppo Artsana 2012 e 2013  
Fonte: Sito web Artsana

La prima scelta strategica della nuova dirigenza è stata quella di chiudere tutti gli impianti in Cina, India e Corea per riportare la produzione in Italia, negli storici impianti produttivi di Gessate (MI) e Verolanuova (BS).

Le ragioni di tale scelta sono state rese note dall'Amministratore Delegato stesso <sup>52</sup>, il quale ha affermato che mediante tale decisione l'azienda mirava ad aumentare la produttività, sfruttando la maggiore efficienza degli impianti e degli operai italiani, ottenendo al contempo una maggiore vicinanza con i consumatori finali del Belpaese, che generano oltre il 50% del fatturato del Gruppo.

Analizzando a fondo il settore in cui Artsana opera, si possono individuare altre importanti cause che hanno spinto Chicco a rientrare in Italia.

Quando ci si trova a scegliere tra biberon, giocattoli o cibo per i propri figli, molti genitori **preferiscono scegliere prodotti *Made in Italy*** piuttosto che *Made in China*.

Seppur più costosi, i prodotti con sopra il tricolore forniscono alle mamme ed ai papà maggiori garanzie circa la sicurezza e l'affidabilità del prodotto destinato al loro bebè, ed i genitori sono ben lieti di pagare un sovrapprezzo per garantire la sicurezza del proprio figlio.

Altro problema che caratterizza le imprese Europee che producono in Cina è la **contraffazione dei loro prodotti** infatti, secondo una ricerca condotta da EUIPO e OCSE <sup>53</sup>, dal Paese del Dragone e da Hong Kong provengono il 79% dei prodotti contraffatti che vengono sequestrati dalle Autorità doganali.

<sup>52</sup> Riva. G. (2014). *Artsana lascia la Cina, la qualità torna Made in Italy*.

<sup>53</sup> OECD/EUIPO (2021). *Misuse of Containerized Maritime Shipping in the Global Trade of Counterfeits, Illicit Trade*.

Produrre in questi Paesi contribuisce a semplificare il lavoro dei falsari, i quali avranno maggiori possibilità di esportare verso il Mercato Unico europeo prodotti contraffatti, magari nascosti tra gli originali o spacciati come tali.

Proprio per prevenire la contraffazione e per tutelare i bambini, **sui settori dei giocattoli e dei prodotti per l'infanzia vige una strettissima regolamentazione europea**, che detta precise disposizioni circa i materiali, le forme e le dimensioni dei vari giocattoli e di tutti i prodotti che entrano in contatto con bambini. Importare giocattoli e cibi da Paesi extra-UE, e soprattutto dalla Cina, può risultare un processo molto lento, costoso e complesso da attuare. L'azienda, che nel 2013 generava l'83% in Italia ed Europa, probabilmente ha ritenuto più semplice e conveniente produrre direttamente in Italia piuttosto che importare all'interno dell'UE tali prodotti.

Oltre a riportare in Italia la produzione, nel 2016 gli eredi di Pietro Catelli hanno ceduto il 60% delle azioni al fondo Investindustrial di Andrea Bonomi, il quale ha attuato una strategia di dismissione di taluni rami aziendali (ad esempio il settore della cosmesi) e di consolidamento e rafforzamento dell'azienda, mediante la creazione del marchio Groovi (75% Artsana e 25% Michelle Hunziker) e della linea Chicco BebèCare, realizzata in collaborazione con Samsung al fine di creare il primo seggiolino anti-abbandono, poi diventato obbligatorio ai sensi della Legge 157/2019.

Tutte queste misure hanno portato ad un miglioramento della situazione economico-reddituale dell'azienda, con un fatturato che ha superato quota 1.5 miliardi, ma ha anche favorito un riavvicinamento tra Artsana e le Comunità locali in cui essa opera.

Oggi il Gruppo opera su 4 siti produttivi: i due più importanti sono in Italia (Gessate e Verolanuova) mentre altri due impianti sono siti in Romania (Botoșani) e Spagna (Alcorcón)<sup>54</sup>.

Key operating data	2019	2018
<i>Euro Million</i>		
<b>Net sales</b>	<b>1.584</b>	<b>1.547</b>
<i>Y-o-Y growth</i>	2,4%	-3,3%
<b>Added Value</b>	<b>339</b>	<b>332</b>
<i>Added Value %</i>	21,4%	21,7%
<b>EBITDA (*)</b>	<b>101</b>	<b>107</b>
<i>EBITDA %</i>	6,4%	6,9%

Figura 26: Dati finanziari gruppo Artsana 2018 e 2019  
Fonte: Sito web Artsana

<sup>54</sup> ARTSANA (2021). *Our Production Units*

### 3.4.2) Benetton ed il gruppo Geox: il rimpatrio del *fast fashion* italiano

Benetton e Geox sono esempi di brand legati al “*fast fashion*”, ossia un tipo di moda basato sulla produzione in serie di grandi quantità di capi, creati al fine di soddisfare le esigenze di consumatori di fascia medio-alta interessati a vestire alla moda. Il desiderio ultimo di questi acquirenti è quello di acquistare, a prezzi ragionevoli, dei capi che sembrano di alta moda e che richiamano, per stile, modelli e colori, i vestiti presentati dai grandi marchi del lusso come Prada, Gucci o Versace sulle passerelle dei vari eventi quali ad esempio la *Milano Fashion Week*. Mentre in passato solo capi griffati dal valore di migliaia di euro venivano prodotti in Italia o in Francia, oggi sempre più aziende operanti nel “*fast fashion*” hanno riportato nel Belpaese varie produzioni precedentemente svolte in Europa dell’Est e soprattutto in Cina o Bangladesh.

La famiglia Benetton, che possiede i marchi United Colors of Benetton e Sisley, dal 2016 ha iniziato un progressivo (seppur ancora lento) processo di rientro in Italia di parte delle produzioni precedentemente delocalizzate nell’Est Europeo.

Tale processo attuato da Benetton è parte del più ampio “*Progetto Reshoring*”, promosso da Sistema Moda Italia con il contributo del MiSE ed il sostegno tecnico di PWC.

Da queste operazioni di *reshoring*, che nel caso di Benetton rappresentano comunque una minima parte della produzione, sono nate alcune collezioni in edizione limitata quale, ad esempio, la linea denominata TV31100, caratterizzata da un particolare pregio e destinata ad una nicchia di clienti molto facoltosi ed amanti del lusso artigianale italiano.

Oltre che per sfruttare l’**effetto “*Made in*”**, sempre più aziende hanno attuato il *reshoring* per **ragioni reputazionali** e di marketing connesse alla sostenibilità della filiera produttiva ed anche al fine di non incorrere in gravi danni di immagine causati dalla violazione dei diritti umani e dei diritti dei lavoratori da parte degli imprenditori asiatici con cui le grandi aziende della moda collaborano. Come discusso nel *cap. 2.2.5*, l’italiana Benetton è tra le aziende accusate da molte ONG e sindacati di avere una responsabilità etica e morale nel crollo del Rana Plaza di Dacca, il cui cedimento è stato causato proprio dagli scarsi controlli e dal mancato rispetto delle norme basilari di sicurezza sul lavoro. Sebbene la famiglia Benetton abbia sempre dichiarato che non vi fosse nessun suo fornitore all’interno dell’edificio crollato, il contraccolpo reputazionale è stato fortissimo e tale da spingere l’azienda a rafforzare le sue politiche di tolleranza zero sul lavoro minorile ed i relativi controlli.

Dal *Fashion Transparency Index Report*<sup>55</sup> si evince che Benetton, con uno score del 55%, nel 2020 è diventata la prima azienda italiana per trasparenza della filiera, un ottimo

---

<sup>55</sup> FASHION REVOLUTION. (2020). *Fashion Transparency Index Report*

risultato soprattutto se si considera che 5 anni fa tale punteggio era appena del 17%. Questo successo è stato possibile grazie a maggiori controlli sui fornitori ed al tracciamento della filiera, due processi che però, quando condotti in più Paesi e su scala globale, rappresentano voci di costo non indifferenti che contribuiscono a rendere meno profittevole produrre all'estero.

Il rientro in Italia di Benetton è spinto inoltre dalla necessità di **recuperare quote di mercato su altri competitors** quali il Gruppo Geox che, complice anche un più coraggioso investimento sul *Made in Italy*, hanno performato decisamente meglio del Gruppo United Colors of Benetton negli ultimi anni 10 anni, crescendo significativamente ed acquisendo quote di mercato nel settore del *fast-fashion*.

Attraverso l'analisi dei siti e-commerce si nota subito come, contrariamente a quanto avviene nello shop online Benetton, nel sito Diadora (gruppo Geox) il *Made in Italy* venga messo ben in evidenza in ogni occasione possibile, al fine di veicolare i valori di stile, eleganza e qualità che contraddistinguono i prodotti realizzati nel Belpaese.

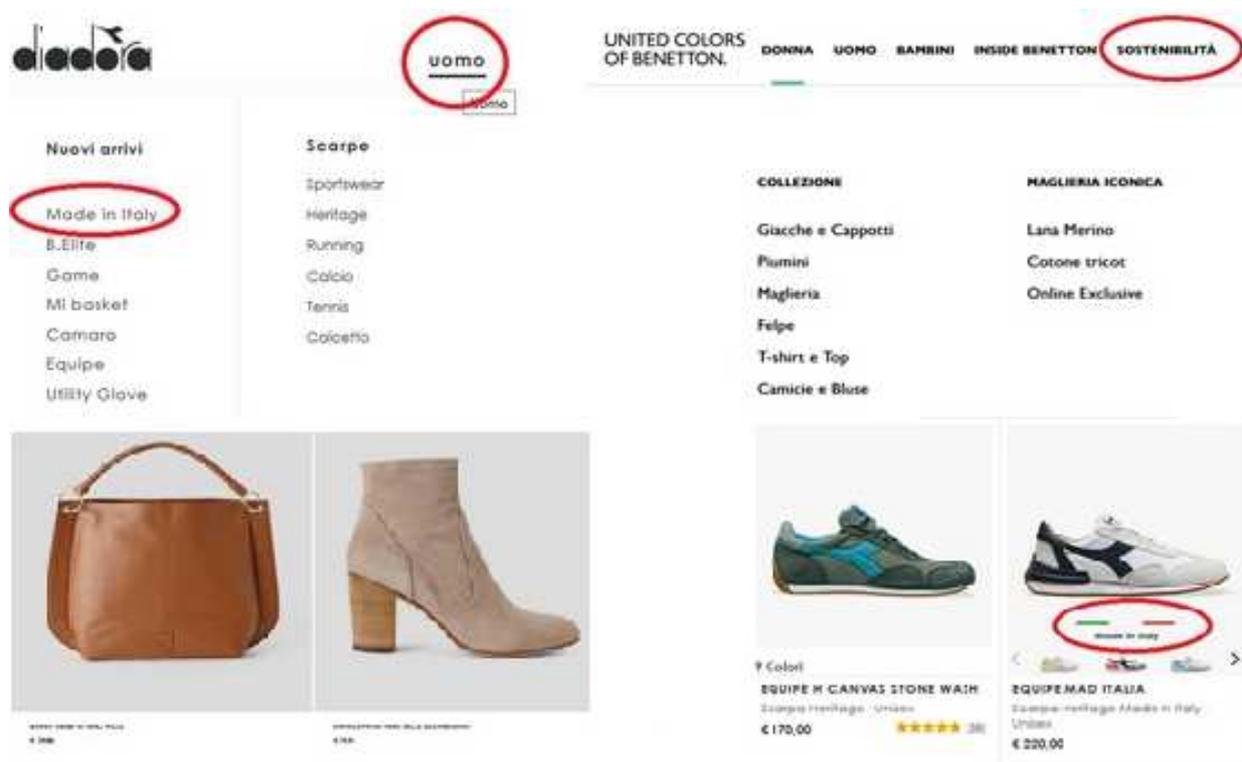


Figura 27: Confronto grafico sito Diadora e Benetton. Si nota il diverso approccio. Diadora punta all'italianità e solo in minima parte alla sostenibilità. Benetton si concentra solo sulla sostenibilità e l'etica.

L'etichetta "*Made in Italy*" è la prima voce nel menù a tendina delle varie categorie merceologiche (Donna, Uomo, Heritage), e sotto ogni capo o scarpa prodotto in Italia è riportato in modo ben evidente la bandiera tricolore. Tutto ciò non si rinviene invece nel sito Benetton, che producendo molto all'estero e pochissimo in Italia, si concentra maggiormente sui valori

della sostenibilità, dell'uguaglianza, dell'anti-razzismo e sull'impegno del gruppo nell'assicurare una filiera etica. Nel sito Benetton è pressoché assente qualunque riferimento all'italianità.

Analizzando sempre l'e-commerce Diadora si nota inoltre come il *Made in Italy* venga spesso usato come elemento per colpire più segmenti di clientela che ricercano prodotti leggermente diversi.

Le due scarpe sotto riportate, e presenti sullo shop online in data 04 maggio 2021, sono esteticamente pressoché identiche e differiscono esclusivamente per il luogo di lavorazione della scarpa e per il territorio in cui viene prodotto il vitello scamosciato (Italia vs Estero).

Diadora, proponendo queste due alternative, permette al cliente di scegliere quale acquistare; chi non è interessato al *Made in Italy* ed alla sostenibilità sceglierà il modello estero da 113 euro, mentre i soggetti interessati all'origine del prodotto, alla sostenibilità ed a sorreggere l'economia locale sceglieranno la scarpa italiana, e saranno disposti a pagare un leggero sovrapprezzo di 26 euro.

 <p>1 Colori</p> <p><b>GLOVE ECO MDS S1P SRC HRO</b> Scarpa antinfortunistica bassa € 139,00 ★★★★★ (1)</p>	 <p>3 Colori</p> <p><b>GLOVE MDS TEXT LOW S1P SRC</b> Scarpa antinfortunistica bassa € 113,00 ★★★★★ (1)</p>																								
<p><b>Descrizione</b></p> <p>Calzatura di sicurezza bassa S1P vitello scamosciato italiano PFAS free e mesh ECO. Mass Damper Technology, puntale in alluminio 200J. Calzata 11. Fodera Air Mesh ECO, K SOLE ECO, film in TPU. Plantare anatomico estraibile ECO in PU foam e carboni attivi. Protezione del tallone in TPU.</p> <p><b>Ideale per</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Artigianato</li> <li>• Impiantistica</li> </ul> <p><b>Caratteristiche</b></p> <table border="0"> <tr> <td></td> <td><b>Tomaia</b></td> <td>Tessuto rete e vitello scamosciato</td> </tr> <tr> <td></td> <td><b>Plantare</b></td> <td>Plantare anatomico estraibile ECO microforato in PU foam con carboni attivi.</td> </tr> <tr> <td></td> <td><b>Intersuola</b></td> <td>PU riciclato ECO con MASS DAMPER SYSTEM.</td> </tr> <tr> <td></td> <td><b>Suola</b></td> <td>Gomma nitrilica ECO, HRO.</td> </tr> </table>		<b>Tomaia</b>	Tessuto rete e vitello scamosciato		<b>Plantare</b>	Plantare anatomico estraibile ECO microforato in PU foam con carboni attivi.		<b>Intersuola</b>	PU riciclato ECO con MASS DAMPER SYSTEM.		<b>Suola</b>	Gomma nitrilica ECO, HRO.	<p><b>Descrizione</b></p> <p>Calzatura di sicurezza bassa S1P vitello scamosciato e mesh. Mass Damper Technology, puntale in alluminio 200J. Calzata 11. Fodera Air Mesh, K SOLE, film in TPU. Plantare anatomico estraibile in PU foam e carboni attivi. Protezione del tallone in TPU.</p> <p><b>Ideale per</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Artigianato</li> <li>• Impiantistica</li> </ul> <p><b>Caratteristiche</b></p> <table border="0"> <tr> <td></td> <td><b>Tomaia</b></td> <td>Tessuto rete e vitello scamosciato</td> </tr> <tr> <td></td> <td><b>Plantare</b></td> <td>Plantare estraibile microforato in PU foam con carboni attivi.</td> </tr> <tr> <td></td> <td><b>Intersuola</b></td> <td>PU con MASS DAMPER SYSTEM.</td> </tr> <tr> <td></td> <td><b>Suola</b></td> <td>Gomma nitrilica HRO.</td> </tr> </table>		<b>Tomaia</b>	Tessuto rete e vitello scamosciato		<b>Plantare</b>	Plantare estraibile microforato in PU foam con carboni attivi.		<b>Intersuola</b>	PU con MASS DAMPER SYSTEM.		<b>Suola</b>	Gomma nitrilica HRO.
	<b>Tomaia</b>	Tessuto rete e vitello scamosciato																							
	<b>Plantare</b>	Plantare anatomico estraibile ECO microforato in PU foam con carboni attivi.																							
	<b>Intersuola</b>	PU riciclato ECO con MASS DAMPER SYSTEM.																							
	<b>Suola</b>	Gomma nitrilica ECO, HRO.																							
	<b>Tomaia</b>	Tessuto rete e vitello scamosciato																							
	<b>Plantare</b>	Plantare estraibile microforato in PU foam con carboni attivi.																							
	<b>Intersuola</b>	PU con MASS DAMPER SYSTEM.																							
	<b>Suola</b>	Gomma nitrilica HRO.																							

Figura 28: Due modelli di scarpe simili uno italiano ed uno straniero messi in vendita da Diadora per soddisfare diversi segmenti di mercato  
Fonte: Sito Diadora

Come detto nel capitolo 2.2.5, questo secondo gruppo è sempre più numeroso e per tale ragione risulta fondamentale per tutte le aziende creare prodotti *ad hoc* per questi soggetti.

L'esempio sopra riportato non è un caso isolato ed è da escludere che sia frutto di una casualità. Sempre analizzando il sito, si vede che la strategia di creare due versioni di uno stesso modello, una italiana ed una estera è replicata più volte per prodotti afferenti al ramo uomo, donna, utility ed heritage.

Oltre ai problemi connessi ai diritti dei lavoratori, alla sostenibilità ed al marketing, bisogna ricordare che la moda è oggi un settore che richiede **sempre maggiore dinamismo e velocità**, al fine di adattarsi in fretta alla variabilità nei gusti dei consumatori.

Se un capo d'abbigliamento non giunge al negozio rapidamente ed in determinati periodi dell'anno, rischia di restare invenduto o di dover essere poi svenduto poiché reso vetusto da nuovi modelli più di tendenza.

Nel mese di maggio 2021 ad esempio, molte multinazionali che producono in Asia rischiano di incorrere in notevoli difficoltà nella realizzazione e distribuzione dei vestiti per la stagione primavera-estate infatti, a causa dell'esplosione della pandemia da COVID-19 in India (circa 1 miliardo di persone in lockdown), Brasile (lockdown per 6 milioni di abitanti di Rio de Janeiro) ed in Bangladesh, molte aziende hanno visto rallentata o paralizzata la produzione in una fase dell'anno molto importante e da cui dipende il successo della campagna di vendita estiva. La situazione è resa ancor più grave dalla guerra civile e dagli scioperi in Myanmar, Paese con cui proprio il Gruppo Benetton ha deciso di sospendere, con effetto immediato, tutti gli ordini di acquisto,<sup>56</sup> visto il mancato rispetto dei diritti umani nelle fabbriche e nelle piazze.

Come affermato dallo stesso ex Chief Operating Officer di Benetton Lorenzo Dovesi,<sup>57</sup> è impossibile ed antistorico immaginare il ritorno in Italia del 100% della produzione tessile poiché l'Italia non sarà mai competitiva sui prodotti semplici come, ad esempio, le T-shirt.

Viceversa è probabile che il *reshoring*, e soprattutto il *near-shoring*, riguarderanno taluni capi di alta qualità realizzati dai *brand* del *fast-fashion*, molti dei quali decideranno di riportare in Italia la produzione per venire incontro alle esigenze dei clienti d'élite, sempre più interessati ad indossare capi che, oltre ad essere esteticamente eleganti, siano in grado di trasmettere dei valori. Oltre alla spinta determinata dai fattori sopra analizzati, bisogna sottolineare come, il sempre maggiore uso di tecnologie digitali nei processi di filatura e produzione ridurrà molto il bisogno di manodopera e soprattutto richiederà l'assunzione di manodopera sempre più qualificata, in grado di interfacciarsi con macchinari sempre meno meccanici e sempre più digitali.

---

<sup>56</sup> BENETTON PRESS RELEASE (2021). *Benetton Group suspends new orders to Myanmar effective immediately*

<sup>57</sup> HANSEN J. (2016). *Benetton, la strategia del reshoring intelligente*. Affari Italiani

Inoltre, tali impianti digitalizzati e moderni rappresentano per le imprese un importante investimento di lungo periodo, che sarà realizzato, con ogni probabilità, in Paesi occidentali con condizioni socio-economiche favorevoli e stabili.

### 3.4.3) Il Reshoring: importante occasione per le PMI

Il fenomeno del *back-shoring* porterà importanti benefici, oltre che alle multinazionali, anche alle tante piccole e medie imprese sparse sul territorio. In Italia, le aziende con fatturato minore di 50 milioni di euro sono il 92% delle imprese esistenti ed impiegano l'82% dei lavoratori.<sup>58</sup> Inoltre, tale categoria di aziende a gestione familiare è stata quella più fortemente colpita e piegata dalla pandemia da COVID-19.

Molto spesso, le multinazionali vengono viste e descritte dai media esclusivamente come un ostacolo alla sopravvivenza delle PMI, alle quali sono in grado di sottrarre clienti e quote di mercato grazie alla maggior efficienza dei grandi colossi rispetto ai piccoli *business* a gestione familiare. Questo fenomeno è sicuramente presente, ma di frequente si verificano anche fenomeni di sinergie positive tra PMI e grandi gruppi, processi di collaborazione proficua che, molto spesso, non vengono analizzati ed anzi ignorati dagli amanti del "Piccolo è bello", così come descritto da Ernst Schumacher nel suo libro del 1973.<sup>59</sup>

Le grandi imprese che producono in un dato Paese favoriscono lo sviluppo del tessuto economico con cui cooperano ed a cui delegano talune attività o da cui si riforniscono di semi-componenti o di altri elementi che poi, una volta assemblati, vanno a formare il prodotto finito veduto con il logo e sotto il marchio della multinazionale.

Di quanto sia importante una grande fabbrica per un territorio spesso ci si rende conto solo quando la multinazionale chiude i battenti, a seguito di fallimenti o della decisione di spostarsi all'estero. È questo quanto si sta verificando a seguito del fallimento di Alitalia ed Air Italy (40.000 dipendenti nell'indotto), della chiusura dell'ILVA di Taranto (25.000 dipendenti nell'indotto) o della minaccia di SIBEG (1350 lavoratori nell'indotto) di lasciare l'Italia qualora venisse introdotta la *sugar tax*. Sebbene queste aziende abbiano circa 26.000 dipendenti, sono in grado di generare ulteriori 50.000 posti di lavoro nei territori in cui operano e dalla loro presenza dipende la sopravvivenza di migliaia di altre società più piccole.

Il rientro in Italia di alcune grandi realtà metalmeccaniche o tecnologiche potrebbe quindi alimentare un circolo virtuoso più ampio, e favorire la ripresa delle tante PMI italiane che, già oggi, sono realtà molto apprezzate e votate all'export.

---

<sup>58</sup> PROMETEIA CONSULTING. (2019). *Pmi, quanto conta in Italia il 92% delle aziende attive sul territorio?* Sole 24Ore

<sup>59</sup> SCHUMACHER E. F. (1973). *Piccolo è bello*.

### 3.4.4) Reshoring come chiave per lo sviluppo del Sistema Italia

Ultimo aspetto che va necessariamente affrontato, seppur in estrema sintesi, è come il “Sistema Italia” si stia preparando ad affrontare tale imminente trasformazione della logistica internazionale.

Il *reshoring* rappresenta una delle opportunità che l’Italia deve cogliere nel periodo post-pandemico, al fine di accelerare il ritorno ai livelli occupazionali e di PIL precedenti allo scoppio della pandemia. Farsi cogliere impreparati sarebbe un errore enorme, e vorrebbe dire perdere un’occasione unica per riportare in patria le molte imprese italiane fuggite all’estero negli anni della grande recessione e della crisi del debito sovrano italiano.

Le direttrici su cui agire sono quelle elencate dal Presidente del Consiglio Mario Draghi nel discorso alle Camere in occasione della presentazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).

Gli investimenti in **Scuola, Università e Ricerca** sono fondamentali per ridurre il *mismatch* tra domanda ed offerta di competenze (*cap. 1.4.2*) e per sostenere la ricerca di base, di cui il noto fisico del CERN Ugo Amaldi ne ha più volte sottolineato l’importanza all’interno del “Piano Amaldi” da lui redatto<sup>60</sup>.

Un *vulnus* dell’Italia, il secondo Paese manifatturiero in Europa, è rappresentato dagli scarsi investimenti e dalla scarsa valorizzazione dei cosiddetti Istituti Tecnici Superiori, spesso ritenuti di secondo livello e meno importanti rispetto al tradizionale Liceo classico o scientifico.

I dati mostrano che in Germania oltre 1 milione di studenti frequentano le *Fachhochschulen*, mentre in Italia sono solo 100.000 i giovani iscritti agli Istituti Tecnici, a fronte peraltro di circa 150 mila posti che diventeranno vacanti nei prossimi cinque anni nel mondo della ristorazione e della manifattura.<sup>61</sup> La scarsa valorizzazione degli Istituti Professionali spiega in parte la ragione per cui in Italia molti imprenditori hanno difficoltà nel trovare personale qualificato in taluni settori quali l’allevamento, l’industria o la manifattura.

Altro fattore chiave è la **semplificazione della burocrazia, l’abbassamento delle imposte e soprattutto la semplificazione negli adempimenti tributari**, al fine di ridurre i costi ed i tempi necessari per espletare tale attività. Questa semplificazione e razionalizzazione del sistema tributario, oltre a poter essere fatta con costi molto bassi, potrebbe semplificare anche l’attività dell’Agenzia delle Entrate, permettendo una riduzione dell’evasione ed un aumento del gettito fiscale.

---

<sup>60</sup> AMALDI U. ET AL. (2020). *Piano Amaldi*

<sup>61</sup> GABANELLI M. ET AL. (2018) *Le imprese italiane cercano 150.000 supertecnici ma non ci sono. Perché?*  
Corriere della Sera

**Le infrastrutture, fisiche ma soprattutto digitali**, sono fondamentali per permettere alle aziende italiane di esportare facilmente i prodotti all'interno del Mercato Unico Europeo. Secondo i dati del Sole 24Ore,<sup>62</sup> le Regioni italiane dotate di linee ad alta velocità sono cresciute mediamente del 10% tra il 2008 ed il 2018, mentre le regioni senza TAV sono cresciute solo del 3%. La decisione del Governo Draghi di portare i Frecciarossa sulla tratta Salerno-Reggio Calabria entro il 2030 potrebbe contribuire allo sviluppo del Sud, soprattutto se tale scelta è accompagnata da altre misure incisive volte alla valorizzazione degli *hub* portuali di Gioia Tauro, Messina, Palermo e Taranto ed alla realizzazione del Ponte sullo Stretto, infrastruttura di cui si discute dal 1968, anno in cui fu redatto il primo giudizio circa la fattibilità dell'opera.

**Regioni con tassi di disoccupazione più bassi e più alti nel 2019, %**

Totale (15-74 anni)					
Più bassi			Più alti		
1=	Praga (CZ)	1,3	1	Mayotte (FR)	30,1
	Boemia Centrale (CZ)	1,3	2	Melilla (ES)	27,0
3	Sud-Ovest (CZ)	1,5	3	Ceuta (ES)	25,8
4	Nord-Est (CZ)	1,7	4	Macedonia Ovest (EL)	24,6
5	Transdanubio Ovest (HU)	1,8	5	Grecia occidentale (EL)	24,1
6=	Sud-Est (CZ)	1,9	6	Extremadura (ES)	21,6
	Tubigen (DE)	1,9	7	Reunion (FR)	21,4
	Alta Baviera (DE)	1,9	8	Andalusia (ES)	21,2
9=	Bassa Baviera (DE)	2,0	9	Calabria (IT)	21,0
	Unterfranken (DE)	2,0	10	Guadalupa (FR)	20,6
	Trier (DE)	2,0	11	Isole Canarie (ES)	20,5
	Transdanubio centrale (HU)	2,0	12=	Campania (IT)	20,0
	Lubuskie (PL)	(2,0)		Sicilia (IT)	20,0

( ) Dati con affidabilità ridotta a causa delle dimensioni del campione

Figura 29: Regioni europee con minore e maggiore tasso di disoccupazione in UE  
Fonte: EuroStat

Proprio il **Meridione d'Italia** deve essere attenzionato accuratamente in quanto presenta ampi margini di sviluppo e, se saranno fatti i dovuti investimenti e le giuste riforme, potrebbe diventare meta prediletta di molte aziende che attuano il *reshoring*.

Il sud Italia presenta oggi una disoccupazione endemica specie tra i giovani e le donne, molti dei quali sono in possesso di buoni livelli di formazione e, in taluni casi, anche dei titoli di istruzione universitaria spendibili efficacemente nel mercato del lavoro.

Secondo i dati dell'Istituto di Statistica Europeo, se si escludono le Isole Canarie, i territori d'oltremare francesi e le enclavi spagnole in Marocco (tutti territori piccoli ed isolati, che influiscono poco sul PIL nazionale ed europeo), la Calabria è la quarta regione con il maggior tasso disoccupazione in UE, mentre Sicilia e Campania condividono il quinto posto.

Oltre alla quantità di manodopera inattiva, il sud Italia è contraddistinto per salari molto più bassi rispetto a quelli pagati dagli imprenditori ai dipendenti del nord Italia.

<sup>62</sup> SANTILLI G. (2020). *Italia divisa in due dalla Tav: Pil a +7% nelle città collegate*. Sole 24Ore

In media, un dipendente della provincia di Milano nel 2016 ha guadagnato un salario quasi 2.5 volte superiore a quello di un lavoratore di Vibo Valentia.



Figura 30: Stipendi medi nel 2016 nelle varie Province  
Fonte: Repubblica su dati ISTAT



Figura 31: Regioni interessate dalla fiscalità agevolata e dalla decontribuzione  
Fonte: Elaborazione propria

Il costo del lavoro per l'imprenditore è ulteriormente ridotto dalle "decontribuzioni sud", una misura introdotta dalla Legge di bilancio 2021 all'articolo 1 comma 161 e succ.

Grazie a tale misura, approvata anche dall'UE, si introduce una fiscalità di vantaggio per le aziende con sede in regioni sfavorite, affinché queste vengano esentate dal pagamento del 30% dei contributi dovuti.

Ultimo aspetto da affrontare riguarda **l'equità nel trattamento delle aziende che rientrano rispetto a quelle che sono sempre rimaste in Italia** anche nei momenti di crisi e quando era conveniente andare all'estero.

Se alle imprese che tornano in Italia venissero garantiti dei privilegi, delle agevolazioni o degli sgravi fiscali *ad hoc* sicuramente aumenterebbe la possibilità di attrarre tali società e di sviluppare l'economia in Italia, ma si andrebbero a penalizzare proprio le aziende che sono rimaste in Italia nei momenti più bui e che hanno mantenuto sempre intatto il legame col Paese. Una misura simile è stata già introdotta per favorire il rientro in Italia alle persone fisiche. Con la *flat tax* per persone fisiche che spostano la residenza fiscale in Italia, viene garantito un prelievo forfettario di 100.000 euro annui su tutti i redditi prodotti nel mondo dal soggetto che si trasferisce. Mediante tale disposizione si riesce certamente ad attrarre in Italia cittadini facoltosi stranieri ed i relativi capitali detenuti legalmente o illegalmente all'estero, ma viene meno il criterio di equità e la politica redistributiva perseguita dalle imposte progressive.

# CONCLUSIONE

## “DOPO IL COVID-19 NULLA SARÀ PIÙ COME PRIMA”.

Questa la frase di uso colloquiale da cui si è originato l’elaborato, che ha l’ambizioso obiettivo di contribuire a spiegare perché “nulla sarà più come prima” e verso quali nuovi paradigmi e *best practice* si evolverà il mondo delle aziende, con particolare riferimento alla *supply chain* ed alla logistica internazionale.

Per provare a prevedere in che modo manager e dirigenti delle imprese si stanno approcciando a tali cambiamenti, sono stati usati libri, lavori di ricerca pubblicati su importanti riviste, dati statistici ma anche, in molti casi, informazioni derivanti da un’analisi empirica condotta su aziende e fenomeni che, essendo attualmente in corso di svolgimento o avvenuti appena pochi mesi fa, non sono ancora stati affrontati in modo completo da recenti studi o pubblicazioni.

Per poter prevedere verso quale futuro si muoverà la logistica è stato necessario un *excursus* storico, che ha permesso l’importante trattazione di modelli del passato e che, in molti casi, sono e sono entrati in crisi proprio a seguito di forti shock di portata globale quali, appunto, il COVID-19.

Tra questi modelli in crisi vi è anche quello della delocalizzazione selvaggia, che si fonda su presupposti quale il differenziale del salario, l’utilizzo di manodopera poco qualificata, la lentezza dei mercati sempre meno presenti nello scenario internazionale. Tale mutamento del contesto in cui le imprese cooperano, e dell’arena competitiva in cui queste si scontrano, impone alle aziende, piccole o grandi che siano, di ripensare alla propria organizzazione della filiera produttiva.

Molti di questi *drivers* che spingevano all’*offshoring*, in un contesto economico di industria 3.0 ed in uno scenario macroeconomico in cui la Cina era un Paese del cosiddetto terzo mondo, oggi sono stati sostituiti da *drivers* diversi che, viceversa, spingono al *reshoring* ed al *nearshoring*, all’interno di un ambiente economico di industria 4.0 e che vede la Cina come principale attore economico globale, destinato a superare gli USA entro il 2028.

Il *reshoring* è in corso in maniera evidente ed importante a partire dal 2008/2009, e tale pandemia rappresenterà un catalizzatore di questo fenomeno destinato a produrre un accorciamento della filiera (maggiore vicinanza tra produttore e consumatore finale) ed il rientro in Europa e soprattutto in America di molte delle produzioni destinate ai mercati locali ed oggi svolte in Cina.

Infine, la logistica è destinata a diventare un'attività sempre più importante all'interno della catena del valore poiché in grado di generare, se gestita nel modo corretto e da professionisti esperti, importanti riduzioni di costi ed un aumento dell'efficienza.

La funzione logistica sarà inoltre tenuta a dialogare e confrontarsi maggiormente con l'area marketing, al fine di realizzare ed implementare strategie di comunicazione basate sull'effetto "Made in", sulla tracciabilità e sulla sostenibilità della filiera, tre valori che vanno evidenziati e messi sempre più in risalto, in quanto altamente in grado di influenzare le scelte d'acquisto dei consumatori. Non sorprende, in quest'ottica, che la figura del *supply chain manager* sia più richiesta in aziende multinazionali e non solo.

# **BIBLIOGRAFIA E FONTI:**

## **• LIBRI**

- BASTIAT F. (1850). *La legge*. Torino, Istituto Bruno Leoni.
- BOYD W. & MACKENZIE M. M. (1930). *Towards a new education*. Londra, A.A. Knopf.
- CICERONE, M.T. (55 a.C.). *De Oratore*. Torino, UTET.
- DI TARANTO G. (2013). *La globalizzazione diacronica*. Torino, Giappichelli.
- HORNGREN C. T. ET AL. (2020). *Programmazione e controllo*. Milano, Pearson
- KIM C. & MAUBORGNE R. (2005). *Strategia oceano blu*. Sagrate, Rizzoli.
- RUSSELL C.T. (1897). *The Battle of Armageddon* pp. 369, 370
- SCHUMACHER E.F. (1973). *Piccolo è bello*. Milano, Ugo Mursia.
- SMITH, A. (1776). *La ricchezza delle nazioni*. Roma, Newton Compton.

## **• ARTICOLI SCIENTIFICI**

ACCENTURE (2020). *Supply chain disruption*.

Disponibile online all'URL: <https://www.accenture.com/be-en/insights/consulting/coronavirus-supply-chain-disruption>

AMALDI U. ET AL. (2020). *Piano Amaldi*

ANFIA (2019). *Osservatorio sulla componentistica automotive italiana*. Venezia, Edizioni Ca' Foscari.  
Consultabile online all'URL: [https://www.anfia.it/data/portale/anfia/Ufficio\\_stampa/News\\_e\\_articoli/Studio\\_DEF1.pdf](https://www.anfia.it/data/portale/anfia/Ufficio_stampa/News_e_articoli/Studio_DEF1.pdf)

AUTORITÀ GARANTE DELLA CONCORRENZA E DEL MERCATO (2019). *Provvedimento PS11383 contro pastifici* Consultabile online all'URL: <https://agcm.it/dotcmsdoc/allegati-news/PS11383provv.pdf>

BANCA EUROPEA PER GLI INVESTIMENTI (2016). *Infrastrutture migliori, economia più prospera*  
Consultabile online all'URL:  
[www.eib.org/2Fattachments%2Fthematic%2Fbetter\\_infrastructure\\_it.pdf&usg=AOvVaw2O-iE1eq7kK98aC8TPEq0F](http://www.eib.org/2Fattachments%2Fthematic%2Fbetter_infrastructure_it.pdf&usg=AOvVaw2O-iE1eq7kK98aC8TPEq0F)

BANCA INTESA SANPAOLO - DIREZIONE STUDI E RICERCHE (2021). *Il sistema moda italiano nel post Covid*. Consultabile online all'URL:  
<https://group.intesasanpaolo.com/content/dam/portalgroup/repository-documenti/newsroom/comunicati-stampa-it/2021/02/trend-industria-della-moda-italiana-2020.pdf>

BEVERIDGE W. (1942). *Report of the Inter-Departmental Committee on Social Insurance and Allied Services*. Londra Consultabile online all'URL: <https://www.jstor.org/stable/2144424?seq=1>

BOSTON CONSULTING GROUP (2020). *Fixing the Global Skills Mismatch*.  
Consultabile online all'URL: <https://www.bcg.com/it-it/publications/2020/fixing-global-skills-mismatch>

CASS. 30 ottobre 2015, n. 43809 Consultabile online  
all'URL: [https://www.dirittobancario.it/sites/default/files/allegati/cassazione\\_penale\\_sez.\\_iii\\_24\\_ottobre\\_2014\\_n.\\_43809.pdf](https://www.dirittobancario.it/sites/default/files/allegati/cassazione_penale_sez._iii_24_ottobre_2014_n._43809.pdf)

Case 1:21-cv-00386 Consultabile online all'URL:  
[www.iradvocates.org/sites/iradvocates.org/files/FSTAMPED%20COMPLAINT.pdf&usg=AOvVaw3lAtKc1szBsL3VASreGFrJ](https://www.iradvocates.org/sites/iradvocates.org/files/FSTAMPED%20COMPLAINT.pdf&usg=AOvVaw3lAtKc1szBsL3VASreGFrJ)

COASE R.H. (1937). *The Nature of the Firms: Origin*. Chicago, University of Chicago Press.

CONFETRA & IPSOS (2019), *Le opinioni degli italiani tra percezione e realtà*  
Consultabile online all'URL: <https://www.confetra.com/wp-content/uploads/Intervento-IPSOS.pdf>

CONFETRA PRESS RELEASE (2020), *Comunicato stampa: I vertici hanno incontrato la ministra De Micheli*. Roma. Disponibile all'URL: <https://www.confetra.com/news/incontro-tra-la-ministra-de-micheli-e-il-presidente-nicolini/>

COUNCIL OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT PROFESSIONALS (2021). *SCM Definitions and Glossary of Terms*  
Consultabile all'URL:  
[https://cscmp.org/CSCMP/Academia/SCM\\_Definitions\\_and\\_Glossary\\_of\\_Terms/CSCMP/Educate/SCM\\_Definitions\\_and\\_Glossary\\_of\\_Terms.aspx?hkey=60879588-f65f-4ab5-8c4b-6878815ef921](https://cscmp.org/CSCMP/Academia/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx?hkey=60879588-f65f-4ab5-8c4b-6878815ef921)

EULER HERMES(2020).*Survey: After Covid-19 disruption*.  
Consultabile all'URL:  
[https://www.eulerhermes.com/en\\_global/news-insights/news/supply-chain-survey-press-release.html](https://www.eulerhermes.com/en_global/news-insights/news/supply-chain-survey-press-release.html)

FASHION REVOLUTION. (2020). *Fashion Transparency Index Report*  
Consultabile online all'URL:  
[https://issuu.com/fashionrevolution/docs/fr\\_fashiontransparencyindex2020?fr=sNmI5NzYxMDk0OA](https://issuu.com/fashionrevolution/docs/fr_fashiontransparencyindex2020?fr=sNmI5NzYxMDk0OA)

FRATOCCHI L. *Il Back-reshoring come opportunità per il Sistema Italia. Il contributo delle aziende ANIE*. Consultabile online all'URL:<https://anie.it/il-back-reshoring-come-opportunita-per-il-sistema-italia-il-contributo-delle-aziende-anie/?contesto-articolo=/servizi/pubblicazioni-tecniche-e-studi/studi-e-ricerche/#.YJVZ-6HOPcc>

FREIGHTOS BALTIC INDEX (2021). *Global Container Freight Index*  
Consultabile online all'URL: <https://fbx.freightos.com>

GOOGLE (2021). *Google Trends*  
Consultabile online all'URL: <https://trends.google.it/trends/?geo=IT>

GRAY, J. ET AL. (2013). *The Reshoring Phenomenon: What Supply Chain Academics Ought to know and Should Do* Consultabile online all'URL: <https://doi.org/10.1111/jscm.12012>

ISTAT & ICE (2019). *Annuario statistico commercio Estero e attività internazionali*.  
Disponibile online all'URL: [https://www.istat.it/it/files/2019/07/Nota-stampa\\_Istat\\_Ice\\_ediz\\_2019.pdf](https://www.istat.it/it/files/2019/07/Nota-stampa_Istat_Ice_ediz_2019.pdf)

LIMES (2020). *L'indo-Pacifico non è pacifico*. Roma, GEDI.

LONDON RESEARCH & TRUSTPILOT (2020). *Why ethical fashion brands are future proof*  
Consultabile online all'URL: <https://business.trustpilot.com/guides-reports/build-trusted-brand/why-ethical-fashion-brands-are-future-proof>

OCSE (2020). *OECD Economic Outlook*, Volume 2020 Issue 1, no. 107. Paris. OECD Publishing.  
Consultabile all'URL: <https://doi.org/10.1787/16097408>

OECD/EUIPO (2021). *Misuse of Containerized Maritime Shipping in the Global Trade of Counterfeits, Illicit Trade*. Parigi, OECD Publishing.  
Consultabile all'URL: <https://doi.org/10.1787/e39d8939-en>

ONU (2018), *UN Comtrade Database*

Consultabile online all'URL: <https://comtrade.un.org/data/>

SAKO M. (2006). *Outsourcing and Offshoring: Implications for Productivity of Business Services*.

Oxford, *Oxford Review of Economic Policy*, Volume 22, Issue 4.

Consultabile all'URL: <https://doi.org/10.1093/oxrep/grj029>

SEA INTELLIGENCE (2021). *New Record-low Global Schedule Reliability of 44.6% in December 2020*

Consultabile online all'URL: <https://www.sea-intelligence.com/press-room/45-december-schedule-reliability-hits-new-all-time-low>

TAX FOUNDATION (2019). *Corporate Tax Rates around the World*.

Consultabile online all'URL: <https://files.taxfoundation.org/20191209111406/Corporate-Tax-Rates-around-the-World-2019.pdf>

TRANSPARENCY INTERNATIONAL (2020). *Corruption Perceptions Index*. Berlino

Consultabile online all'URL: [https://images.transparencycdn.org/images/CPI2020\\_Report\\_EN\\_0802-WEB-1\\_2021-02-08-103053.pdf](https://images.transparencycdn.org/images/CPI2020_Report_EN_0802-WEB-1_2021-02-08-103053.pdf)

VILLAGE OF MOUNT PLEASANT DEVELOPMENT AUTHORITY (2018). *Comprehensive Plan of Redevelopment*. Consultabile online all'URL:

<https://www.mtpleasantwi.gov/DocumentCenter/View/1310/Comprehensive-Plan-of-Redevelopment-PDF>

WORLD BANK (2020). *Doing Business Report*.

Consultabile online all'URL: <https://www.doingbusiness.org/en/reports/global-reports/doing-business-2020>

WORLD ECONOMIC FORUM (2019). *Global competitiveness Report*

Consultabile online all'URL: <https://www.weforum.org/reports/how-to-end-a-decade-of-lost-productivity-growth>

ZANNONI A. (2020). *Il reshoring in epoca di emergenza: una nuova sfida per le aziende*.

Consultabile online all'URL: <https://www.bbs.unibo.it/il-reshoring-in-epoca-di-emergenza-una-nuova-sfida-per-le-aziende/>

#### • ARTICOLI DI GIORNALI ECONOMICI

CRIVELLI G. (2020). *La moda tornerà ai livelli pre-Covid nel 2023. L'appello: «Riaprire fiere e negozi»*. Sole 24Ore Consultabile online all'URL: <https://www.ilsole24ore.com/art/la-moda-tornera-livelli-pre-covid-2023-l-appello-riaprire-fiere-e-negozi-ADr3chLB>

Duhigg C. & Bradsher B. (2012). *How the U.S. Lost Out on iPhone Work*. New York Times

Consultabile online all'URL: <https://www.nytimes.com/2012/01/22/business/apple-america-and-a-squeezed-middle-class.html>

EINSEL D. (2020). *Some manufacturing heads back to USA*. US Today Consultabile online

all'URL: [https://usatoday30.usatoday.com/money/economy/2010-08-06-manufacturing04\\_CV\\_N.htm](https://usatoday30.usatoday.com/money/economy/2010-08-06-manufacturing04_CV_N.htm)

GABANELLI M. ET AL. (2018) *Le imprese italiane cercano 150.000 supertecnici ma non ci sono*.

*Perché?* Corriere della Sera Consultabile online all'URL: <https://www.corriere.it/dataroom-milena-gabanelli/lavoro-imprese-italiane-cercano-150000-supertecnici-ma-non-ci-sono-perche/c4089ac0-552a-11e8-bf97-5f8d4271ee5b-va.shtml>

HANSEN J. (2016). *Benetton, la strategia del reshoring intelligente*. Affari Italiani

Consultabile online all'URL: <https://www.affaritaliani.it/economia/benetton-la-strategia-del-reshoring-intelligente-452507.html>

LA STAMPA (2020). *Apple conferma: gli iPhone 12 arriveranno in ritardo*  
Consultabile online all'URL: <https://www.lastampa.it/tecnologia/news/2020/08/01/news/apple-conferma-gli-iphone-12-arriveranno-in-ritardo-1.39145663>

LEE Y. (2020). *Exclusive: Foxconn to shift some Apple production to Vietnam to minimise China risk*. Reuters Consultabile online all'URL: <https://www.reuters.com/article/us-foxconn-vietnam-apple-exclusive-idUSKBN2860VN>

PROMETEIA CONSULTING. (2019). *Pmi, quanto conta in Italia il 92% delle aziende attive sul territorio?* Sole 24Ore Consultabile online all'URL: <https://www.infodata.ilsole24ore.com/2019/07/10/40229/>

Riva. G. (2014). *Artsana lascia la Cina, la qualità torna Made in Italy*. Repubblica Consultabile online all'URL: [https://www.repubblica.it/economia/affari-e-finanza/2014/09/22/news/artsana\\_lascia\\_la\\_cina\\_la\\_qualit\\_torna\\_made\\_in\\_italy-96368292/](https://www.repubblica.it/economia/affari-e-finanza/2014/09/22/news/artsana_lascia_la_cina_la_qualit_torna_made_in_italy-96368292/)

SANTEVECCHI G. (2017). *In Cina le tute blu guadagnano più dei compagni in Brasile e Messico*. Corriere della Sera Consultabile online all'URL: [https://www.corriere.it/esteri/17\\_febbraio\\_27/cina-tute-blu-guadagnano-piu-compagni-brasile-messico-8092029a-fccf-11e6-9c89-9070badc174c.shtml](https://www.corriere.it/esteri/17_febbraio_27/cina-tute-blu-guadagnano-piu-compagni-brasile-messico-8092029a-fccf-11e6-9c89-9070badc174c.shtml)

SANTILLI G. *Italia divisa in due dalla Tav: Pil a +7% nelle città collegate*. Sole 24Ore Consultabile online all'URL: <https://www.ilsole24ore.com/art/italia-divisa-due-tav-pil-7percento-citta-collegate-ACCZKIFB>

SOLE 24ORE (2018). *Bayer, cancellato il marchio Monsanto nella fusione da 66 miliardi di dollari*. Consultabile online all'URL: <https://www.ilsole24ore.com/art/bayer-cancellato-marchio-monsanto-fusione-66-miliardi-dollari-AEMmPrzE>

Wu D. (2020). *China's Days as World's Factory Are Over, iPhone Maker Says*. Bloomberg Consultabile online all'URL: <https://www.bloombergquint.com/business/hon-hai-beats-profit-estimates-after-pandemic-spurs-apple-demand>

## • INFORMAZIONI AZIENDALI

APPLE PRESS RELEASE (2018). *Apple accelerates US investment and job creation*  
Consultabile online all'URL: <https://www.apple.com/newsroom/2018/01/apple-accelerates-us-investment-and-job-creation/>

APPLE PRESS RELEASE (2020). *“Apple expands in Austin”*  
Consultabile online all'URL: <https://www.apple.com/newsroom/2019/11/apple-expands-in-austin/>

ARTSANA (2021). *Our Production Units*  
Consultabile online all'URL: <https://www.artsana.com/key-facts/production-facilities/>

BENETTON PRESS RELEASE (2021). *Benetton Group suspends new orders to Myanmar effective immediately*  
Consultabile online all'URL: <http://www.benettongroup.com/media-press/press-releases-and-statements/benetton-group-suspends-new-orders-to-myanmar-effective-immediately/>

GE PRESS RELEASE. (2012). *“GE Unveils French Door Refrigerator Factory in Louisville's Appliance Park”*  
Consultabile online all'URL: <https://pressroom.geappliances.com/news/ge-unveils-french-door-refrigerator-230820>

WALMART (2012). *Walmart Economic and Customer Insights Report Q2-2012*  
Consultabile online all'URL: [https://corporate.walmart.com/\\_news\\_/walmart-facts/walmart-economic-customer-insights-report-q2-2012](https://corporate.walmart.com/_news_/walmart-facts/walmart-economic-customer-insights-report-q2-2012)

WALMART (2021). *Investing in the Future of U.S. Manufacturing, Our Commitment to American Jobs*  
Consultabile online all'URL:<https://corporate.walmart.com/newsroom/2021/03/03/investing-in-the-future-of-u-s-manufacturing-our-commitment-to-american-jobs>